

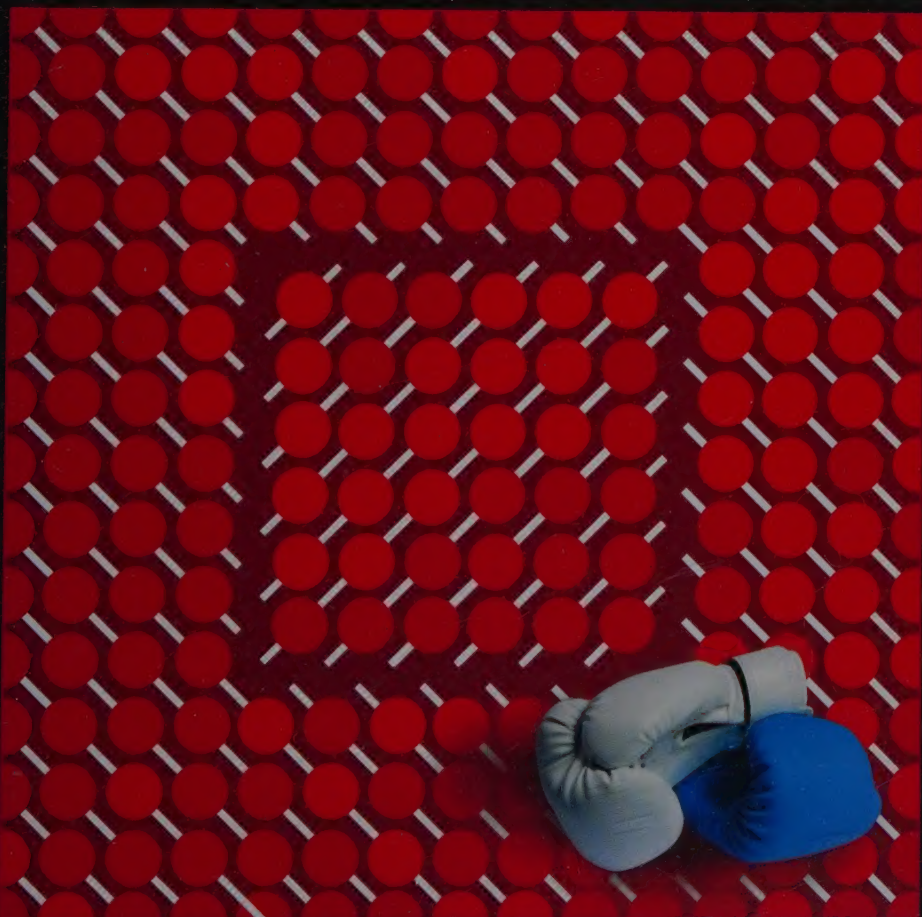
ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

А. П. Егидес

Понятийный аппарат в психологической конфликтологии, проблемы отношений и общения

Причины и психогенез межличностных конфликтов в отношениях, их значение в жизни человека

Пути деонфликтизации отношений, технологии тренинговых занятий по деловому общению



Больше чем
образование



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

ISBN 978-5-4257-0110-7



9 785425 701107

УНИВЕРСИТЕТСКАЯ СЕРИЯ

А. П. Егидес

ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Рекомендовано Общественным советом
содействия повышению качества высшего образования



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ | ИЗДАТЕЛЬСКИЙ
ДОМ

УДК [159.923.2:316.48](07)

ББК 88.53я7

Е29

Серия удостоена диплома в номинации «Лучший издательский проект»
на IV Общероссийском конкурсе учебных изданий для высших учебных заведений
«Университетская книга — 2008»

Печатается по решению Ученого совета
Московского финансово-промышленного университета «Синергия»

Ответственный редактор серии
член-корреспондент Российской академии образования,
доктор экономических наук, профессор **Ю. Б. Рубин**

Егидес А. П.

Е29 Психология конфликта : учеб. пособие / А. П. Егидес. — М.:
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
2013. — 320 с. (Университетская серия).

ISBN 978-5-4257-0110-7

Агентство СІР РГБ

В учебном пособии приводится понятийный аппарат (классификация и определения), психогенез конфликтов (причины и психологические механизмы), значение конфликтов, меры деконфликтизации межличностных отношений и общения.

Книга перекликается с другими известными научно-публицистическими произведениями автора: «Лабиринты общения, или Как ладить с людьми», «Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности», «Лабиринты мышления, или Учеными не рождаются», «Учебник семейных отношений, или Брак без брака».

Учебное пособие предназначено для студентов вузов по направлению «Конфликтология», а также может быть использовано для преподавания конфликтологии учащимся любых других специальностей. Понятность изложения делает ее доступной для всех интересующихся конфликтологическими проблемами.

УДК [159.923.2:316.48](07)
ББК 88.53я7

© Егидес А. П., 2013

© Московский финансово-промышленный
университет «Синергия», 2013

ISBN 978-5-4257-0110-7

КРАТКОЕ ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Понятийный аппарат в психологической конфликтологии	18
Глава 2. Проблемы отношений и общения	35
Глава 3. Причины и психогенез межличностных конфликтов в отношениях и общении	44
Глава 4. Значение межличностных конфликтов в жизни человека	71
Глава 5. Пути деонфликтизации отношений и общения	86
Глава 6. Оптимизация инициального коммуникативного поведения	125
Глава 7. Оптимизация реагирования на конфликтолены	232
Глава 8. Технологии психокоррекционных теоретических и тренинговых занятий по оптимизации делового общения	273

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	11
Вопросы для самоконтроля	17

Глава 1

ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ В ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Вопросы классификации	18
Проблема определения понятия «конфликт»	26
Вопросы для самоконтроля	34

Глава 2

ПРОБЛЕМЫ ОТНОШЕНИЙ И ОБЩЕНИЯ

Словари и научные издания об отношениях и общении	35
Деловое общение и другие виды общения	40
Вопросы для самоконтроля	43

Глава 3

ПРИЧИНЫ И ПСИХОГЕНЕЗ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОТНОШЕНИЯХ И ОБЩЕНИИ

Причины	44
Психогенез	59
Вопросы для самоконтроля	70

Глава 4

ЗНАЧЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА

Минусы стихийного конфликтного процесса	71
Самочувствие участников межличностного конфликта	71
Межличностные конфликты разрушают отношения	72
Последствия больших социальных конфликтов	74
Влияние межличностных конфликтов на здоровье	75
Плюсы конфликтов	83
Вопросы для самоконтроля	85

Глава 5

ПУТИ ДЕКОНФЛИКТИЗАЦИИ ОТНОШЕНИЙ И ОБЩЕНИЯ

Принципы консультирования	87
Посредничество	88

Переговоры без посредника	92
Нравственно-психологические основы оптимизации отношений и общения	94
Диалог	102
Образовательные программы по конфликтологии	104
Психокоррекционные сообщества	106
Пути деконфликтизации: наши предложения	109
Требования к реагированию на конфликтогены	112
Достоинство	112
Наказание за конфликтоген	114
Конструктивное разрешение противоречия	115
Снизить межличностную напряженность	116
Уменьшить внутриличностную напряженность	116
Дать возможность ответного хода	118
Ситуация должна быть управляема	119
Аутентичность нашего поведения в конфликте	119
Глубокий нравственно-психологический анализ коммуникативной ситуации	119
Вопросы самоактуализации и психологии «бытия/обладания» в реагировании на конфликтогены	120
Почему люди практикуют неоптимальные формы?	120
Другие возможности	121
Вопросы для самоконтроля	124

Глава 6

ОПТИМИЗАЦИЯ ИНИЦИАЛЬНОГО КОММУНИКАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Конфликтогены и синтоны, связанные с позициями «выше»—«ниже»—«на равных»	125
Общественный и межличностный договор	129
Искренние мелкие услуги как синтонный посыл	132
Этикет и конфликтогенное коммуникативное поведение	133
Плагиат и сочувственное цитирование со ссылкой	135
Этика общения в кругах новых знакомых	136
Конфликтологическое значение оценок	137
Оценки и дети	141
Темы отрицательных оценок	142
Почему людям дают отрицательные оценки?	144
Ситуация оценивания	146
Как защищаться от отрицательных оценок?	147

Нейтральная позиция в оценивании	147
Помогать надо тактично	149
Направленность на поиск в людях положительных качеств	150
Положительная оценка с пристройкой сверху	152
Конфликтогенное значение обвинений	153
Как следствие обвинений — психологическая защита	154
А каковы причины обвинений?	154
Целесообразнее импунитивность	155
Но еще лучше интрапунитивность	156
Если виноват, лучше сразу извиниться	157
Конфликтологические аспекты юмора	158
Всегда ли не грешно смеяться?	158
Как реагируют люди на юмор?	161
Как следует относиться к юмору в общении?	162
Юмор в семье	163
Можно ли эффективно защищаться от унижающего юмора?	166
Критика	169
Конфликтогенное значение категоричности	169
Активная антикатегоричность	171
Влияние на жизнеповедение	174
Каковы обычно практикуемые способы влияния?	175
Конфликтогенность и синтонность во влиянии на жизнеповедение	176
Авторитарный стиль — это «вместо», а не «вместе»	177
Демократический стиль — это «вместе», а не «вместо»	179
<i>Kontinuum</i> «авторитарность — демократичность»	181
Плюсы и минусы авторитарности	183
Минусы и плюсы демократического стиля влияния	186
Мотивы авторитарности	188
Как же влиять? Еще несколько замечаний	189
Манипуляция	190
Приятие-неприятие	190
Улыбка как знак приятия	190
Хмурое лицо — знак неприятия	191
Молчание — знак несогласия	192
Имена надо запоминать	193

Увеличение психологической дистанции	194
Знаки положительного внимания	194
Уменьшение дистанции	195
Превентивные знаки приятия	196
Дарите щедро свое общение	196
Приятие приятия	197
При общении по делу	198
Быть интересным	199
Отнимать у партнера потребное ему внимание	200
Сосредоточить на партнере потребное ему внимание	200
Тайны от партнера по общению конфликтогенны	200
Искусство разговора	203
«Не, ты послушай, что я тебе скажу»	203
Надо дать себя перебить	206
Надо вдохновлять на разговор	207
Соппротивление безостановочно говорящему человеку	211
Конфликтогенное значение неблагодарности	212
Психологические причины неблагодарности	212
Синтонное значение знаков благодарности	214
Откажемся от «воровской этики»	214
Девальвация благодеяния как конфликтоген	215
Соппротивление неблагодарному	217
Следуя совету Канта	218
Манипуляция и благодарность	218
Уравнивание благодеяний	219
Защита от девальвации	220
«Заочные» конфликтогены и синтоны	221
Ориентировка в коммуникативной ситуации	225
Синтоны-конфликтогены и психотип	226
Вопросы для самоконтроля	230

Глава 7

ОПТИМИЗАЦИЯ РЕАГИРОВАНИЯ НА КОНФЛИКТОГЕНЫ

Мягкая конфронтация	232
Нравственно-психологический анализ ситуации	233
Описание своего состояния	233

Просьба снять конфликтоген	234
Частичное оправдание партнера	234
Мирные инициативы	235
Конструктивные предложения	235
Подавить конфликтогены	236
Подавать синтоны	237
Интонации	237
Взор	238
Поза	239
Жесты	239
Жесткая конфронтация	240
Формулирование обвинения	240
Требование снять конфликтоген	241
Мирные инициативы	241
Конструктивные предложения	242
Формулирование угрозы	242
Подача допустимых конфликтогенов	243
Изъятие синтонов	243
Интонации	244
Взор	245
Поза	245
Жесты	245
Управляемый конфликт	246
Если нет инстанции	246
Управляемый конфликт при наличии инстанции	246
Знакомство	247
Надо усесться	247
Репортаж об инциденте	248
Вопрос, законно ли то, что описано в репортаже	248
Интонации, взор, жесты, позы	250
Повышение давления в линии «мягкая конфронтация»—«жесткая конфронтация»—«управляемый конфликт»	251
Еще замечания по мягкой и жесткой конфронтации	253
Надо соблюдать этапность	254
Не стоит сбиваться на лексикон Соловья-разбойника	254
Пробуксовка	255

Унижительные компромиссы	255
Дополнительные конфликтогены	255
Уверенное записывание	256
Ориентировка при получении конфликтогена	256
Был ли конфликтоген	257
Преднамеренность-нечаянность	259
Ущерб	259
Подал ли я повод?	260
Человек нами не предупреждался	260
Хороший человек	260
Возраст	260
Близкий человек	261
Здоровье	262
Психологическое состояние партнера	262
Мои мотивы	263
Какой у вас психотип?	264
Какой психотип у партнера?	264
Свидетели	265
Соотношение сил	265
Психологическая подготовка	265
Вы у власти	266
Дефицит времени	266
Интеграция в ориентировке	267
Стратегия коммуникативного поведения	268
Вопросы для самоконтроля	272

Глава 8

ТЕХНОЛОГИИ ПСИХОКОРРЕКЦИОННЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И ТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Технология психокоррекционных теоретических занятий по оптимизации делового общения	274
Технология тренинговых занятий по оптимизации инициального коммуникативного поведения	276
Тренинговая техника «Базарчик»	276
Техника «Кто пополнит мусорную корзину?»	283
Техника «Ищи в людях хорошее»	284
Техника «Там и тогда» в приложении к инициальному коммуникативному поведению	285

Технология тренинговых занятий по реагированию на конфликтогены	286
Техника «Ролевой тренинг»	286
Техника «Полевой тренинг»	292
Техника «Там и тогда» в приложении к реагированию на конфликтогены	292
Сравнительный анализ всех видов тренинга	293
Результаты тренинговых занятий по оптимизации коммуникативного поведения	295
Результаты тренингов по оптимизации инициального коммуникативного поведения	295
Результаты тренинговых занятий по оптимизации реагирования на инициальные конфликтогены	298
Вопросы для самоконтроля	300
Список использованных литературных источников	301

ВВЕДЕНИЕ

Стало обычным начинать учебники и монографии со слов «методология», «предмет», «цели»... К ним чаще всего прибавляется в родительном падеже слово «наука»... И тогда получается: методология науки, предмет науки, цели науки... Далее, понятно, называется сама наука. И особых возражений нет: методология науки астрономии, предмет (науки) микробиологии, цели информатики (как науки)...

Когда свод сведений о явлениях, именуемых конфликтами, называют конфликтологией, то как с заявкой на будущее с этим можно активно согласиться. Но когда начинают величаво вещать о *методологии науки конфликтологии*, возникает не менее активное сомнение. Создается впечатление, что авторы хотят самоутвердиться: мы, мол, не просто рассуждаем о том, о сем, мы *наукой* занимаемся. Но чтобы сформировалась *наука*, наверное, должен быть пройден достаточно *длительный* путь интенсивного развития... пусть, полвека... А чтобы говорить о *методологии* какой-либо науки, времени нужно еще больше. И оно должно не просто пройти: надо все многократно продумать, провести дискуссии. Мы обязаны сделать подробные описания явлений, сформулировать строгие определения, хорошо понять классификационные хитросплетения и сложные соотношения частей и целого. Область знания только тогда может считаться наукой, когда в ней появляются также четкие представления о процессах *развития*, о многообразных *причинно-следственных* связях. Должны быть четко изложены сущностные концепции, досконально прописаны технологии. Словом, методология — это некая *устоявшаяся* система методов.

Конечно, *конфликты* сопровождают *всю* историю человечества. Но *конфликтология*, так уж получилось, только нарождается. И если мы не хотим впасть в гордыню, то вынуждены признать, что находимся лишь в начале пути. Даже само выделение конфликтологии в отдельную науку — тоже предмет обсуждения, а не само собой разумеющееся дело. Наверное, свод соображений, суждений, умозаключений, рассуждений, предложений, предположений (и т. д.), высказанных по поводу конфликтов, все же имеет уже право называться конфликтологией. Может быть, даже можно условно говорить о конфликтологии **как о складывающейся науке**. Но такие «высокие» категории, как методология, предмет, цели — обобщающие, заключительные. И в рамках конфликтологии применять их рановато. Мы, «конфликтологи», будем выглядеть лучше, если выступим чуть скромнее...

Конфликты изучает психология, если они внутриличностные и межличностные и если стоит вопрос о коммуникативной стороне дела. Они могут изучаться социологией, если речь идет о противостоянии групп. Они могут быть объектом изучения политологии, если рассматривается столкновение классовых интересов, политических партий. В зоомире могут быть взаимно агрессивные особи. Медицину не могут не интересоваться конфликты как причины болезней. Поэтому собирать все о конфликтах в отдельную область можно лишь с известной долей условности. Но в науке есть прецеденты. Микробиология, например, включает изучение живых объектов, принадлежащих вообще к разным мирам (вирусы, бактерии, простейшие, некоторые грибы) на основании только того, что они микроскопически малы. А у микробиологии длинная история, и со сложившейся традицией считаются. Так что с долей условности, которую мы оговорили, можно согласиться с выделением конфликтологии в отдельную науку.

Поскольку говорить о науке «конфликтология» и о ее методологии можно пока лишь в порядке обсуждения, то тем более **рано** говорить об **истории конфликтологии**. В то же время в публикациях такая тенденция явно прослеживается. Наверное, по мнению авторов, это выглядит более весомо. На наш взгляд, более приемлемо словосочетание «историческая справка». Но в порядке хотя бы такой вот «исторической справки» некоторые значимые моменты развития конфликтологии имеет смысл отметить. Сделаем это.

В. М. Лившиц и Н. В. Крылова [1990. № 6. С. 118–123] опубликовали статью «Наукометрический анализ материалов «Психологического журнала» за десять лет». Из 43 выделенных тематических категорий с 1980 г. по 1989 г. «конфликты» занимают предпоследнее место. Им посвящено всего 0,6 % публикаций.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1996] изучили вопрос о динамике ежегодного общего количества публикаций по проблемам конфликтов. Они начертили кривую, из которой ясно, что в период с 1960 г. по 1985 г. в нашей стране количество конфликтологических публикаций постепенно увеличивалось, а с 1986 г. по 1990 г. оно резко возросло. Если в 1960 г. число публикаций было около 50, а в 1985 г. оно составляло около 80, то в 1990 г. — около 300 публикаций. Постепенно росло количество публикаций и в собственно психологических изданиях.

К этим данным Анцупова и Шипилова сейчас приходится добавить, что последнее десятилетие озаглавлено беспрецедентно большим

числом научных и учебных изданий, в названии которых фигурируют слова **конфликтология** и **конфликт**. «Введение в конфликтологию». «Основы конфликтологии». «Шпаргалки по конфликтологии». Просто «Конфликтология». «Конфликт: за и против». «Выиграть может каждый: как разрешать конфликты». И т. п. В чем причины такого бурного интереса? Конечно же, прежде всего, в осознании учеными из различных научных направлений отрицательного и положительного значения конфликтов и в возрастании научного интереса к трудным вопросам конфликтологии. Но далеко не последнюю роль сыграло и другое обстоятельство — снятие идеологических барьеров. В недалеком прошлом заидеологизированные теоретики марксизма-ленинизма в Советском Союзе допускали при социализме наличие только «неантагонистических конфликтов», на которые и внимания-то обращать не стоило. Этим сдерживалось развитие конфликтологических разработок. Но помимо всего этого собственно научного, «внутринаучного» (имманентного) интереса к предмету, в качестве причины такого лавинообразного возрастания интереса играет роль еще одно обстоятельство. В СССР в каждом вузе преподавали марксистско-ленинскую философию. Она делилась на диалектический материализм, исторический материализм и научный коммунизм. С присущим тому периоду пристрастием к специфическим аббревиатурам диалектический материализм называли диаматом, а исторический материализм — истматом. Научному коммунизму в этом отношении не повезло: не выделили ему аббревиатуры. Но вот марксистско-ленинская «философия» рухнула, и преподаватели диамата стали учить студентов «концепции современного естествознания» (КСЕ). А преподаватели истмата и научного коммунизма стали заниматься конфликтологией и, понятно, преподавать ее. Предметы близкие. Благодаря высвобождению «рабочих рук» стала множиться литература по конфликтологии. На полках книжных магазинов прибавились тонны бумаги с понятием «конфликт». Но в то же время в книгах и статьях часто оставалась все та же марксистско-ленинская терминология.

К тому же приходится констатировать, что пробуждающийся с восьмидесятых-девяностых годов интерес к конфликтам в результате массового участия философов носит в основном **теоретический** характер. Статья Б. И. Хасана [1986. С. 172–176] называется «К разработке психологической **теории** конфликта». Круглый стол в 1991 г. был посвящен «**Теоретическим** проблемам социально-трудовых конфликтов». В журнале «Социологические исследования» появилась рубрика «На пути к **теорети-**

ческой конфликтологии» (выделено нами. — А. Е.). Это если основываться на названиях. Но если провести анализ *содержания* публикаций, то примеры можно умножить.

У отечественных авторов были работы, ориентированные и на практику, но они касались в основном *макросоциальных* конфликтов (этнических, классовых, политических, экономических), что и было обусловлено отмеченной ранее переориентацией на конфликтологию бывших марксистов-ленинистов. Сказанное не означает огульного отрицания соображений авторов марксистского и даже ленинистского толка. Их критика старого и современного капитализма у нас и за рубежом представляет интерес, но их предложения по преодолению минусов капитализма остаются спорными.

Сосредоточим внимание на участии *психологов* в разработке конфликтологических вопросов. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1996] почти с гордостью отмечают, что в период с 1925 г. по 1995 г. психологам принадлежит более четверти публикаций по конфликтологии. А нам думается, что такого участия психологов в разработке конфликтологических проблем явно недостаточно. И вот почему. Разве конфликты — это не в основном *психологическая* проблематика? В конце концов, и источники конфликтов, и деконфликтация общества — темы психологические.

И углубляясь в проблему, решимся утверждать, что в основе и социологии — все она же, **психология**. Это самоясно. Конфликтуют-то социальные группы *личностей*, а не бездушные конгломераты. Дискутируется, правда, вопрос, можно ли назвать конфликтами столкновения животных. Некоторые авторы [Г. М. Штракс, 1977; Н. В. Гришина, 2000] утверждают, что о конфликтах можно говорить только тогда, когда задействованы субъекты, а животных, дескать, субъектами не назовешь. Но ведь существует целый раздел психологии — зоопсихология.

В основе политики (где понятие «конфликт» почти титульное) — все та же психология: принимают политические решения и проявляют политическую волю *личности* или группы личностей.

Даже в большом государстве многое зависит от *личностных качеств государственных деятелей*, от их отношений между собой. А кроме того, на уровне статистического сложения «воль» отдельных, даже «маленьких», людей, которые делают историю, все сводится к *мотивам личностей* как молекул общества. От их «броуновского» движения зависят столкновения между отдельными личностями, а затем и государствами.

Если все отказались бы от зависти к богатству и ненужных престижных вещей, избыточных накоплений, психологии обладания, то не было бы войн и революций. Так что — **психология!**

Экономическая конфликтология? Обогащаться за счет другого строится *личность* с ее эмоциями и волей. И картельный сговор — это сговор между личностями. Так что опять в основе — **психология.**

Педагогическая конфликтология. Юридическая. Региональная. Этно-конфликтология. Рассуждения по отношению к ним аналогичные.

Рискнем высказаться в глобальном ключе. **Психология — общий знаменатель для всех гуманитарных наук.** Центральной наукой, цементирующей и все здание конфликтологии, является психология. А уж в межличностных отношениях и общении в любых сферах жизни приоритет психологии тем более очевиден. И вот при всем этом исследователей, как уже говорилось, больше интересуют этнические и трудовые конфликты (забастовки, социальная напряженность на предприятиях). Но разве семейные и дружеские конфликты или межличностные конфликты на производстве *не достойны несколько большего внимания психологов-конфликтологов?*

Сместим теперь акцент на **содержание** конфликтологических разработок. При этом обнаружится, как это подчеркнул лидер в области конфликтологии Дж. Бартон [J. Burton, 1990], что научные работы в основном *объясняют* конфликтные ситуации и *ищут их причины*, в то время как основная задача состоит в создании техники *предотвращения и разрешения конфликтов* (курсив наш. — А. Е.). Последние два десятилетия и характеризуются таким поворотом. В русле сказанного обратим внимание, что четверть века тому назад была опубликована наша статья «Психологическая коррекция конфликтного общения» [А. П. Егидес, 1984. Вып. 5].

М. Дойч и С. Шикман [1991. С. 70] говорят о следующих направлениях конфликтологических исследований за последние десятилетия: выявление условий конструктивного и деструктивного в конфликте; поиск наилучших стратегий и тактик; выявление факторов, способствующих достижению соглашений.

В нашем учебном пособии можно постараться наметить основные направления. Ведь вот пойдем в одном из них — окажемся в какой-то определенной точке. Сместимся хоть на *миллиметр* — окажемся в другой точке, далеко от этой, потому что миллиметр этот — миллиметр шкалы компаса.

Но сейчас трудно даже выстроить приоритеты. Что преподнести раньше? Может быть, начать с личностных психотипов, ведь от того, кто перед нами, зависит, какая должна быть реакция на «его» конфликтогенные послылы. А может быть, лучше сначала разобраться в конфликтогенных послылах самих по себе. Например, частое, и с виду невинное «я считаю» грешит категоричностью. А совет заняться своим делом — уже грубость. А может быть... Да мало ли «весомых» критериев. Так что, поскольку выбрать порядок обсуждения трудно, рискнем осуществить «беспринципный принцип»: на что раньше упадет глаз.

Отметим, что подавляющее большинство исследователей-конфликтологов обсуждают конфликты в отношениях и в общении, хотя оговаривается это не всегда. Имеет смысл осознанно относиться к этому факту и отмечать это (если это так). А если это не общение, а физическая борьба (с оружием или без него), то и стоит выделить специально военные конфликты. Имеет смысл обособить также спортивную физическую борьбу, где конфликт воображаемый. По крайней мере, мы осознанно ограничиваем сферу наших научно-практических интересов конфликтами именно в межличностных отношениях и общении, т. е. нас в этом учебном пособии не занимают военные конфликты. И даже политические, государственные и международные могут интересовать постольку, поскольку здесь многое решают межличностные отношения деятелей с их амбициями, что достаточно хорошо видно даже на телеэкранах.

Мы должны избрать схему обсуждения проблемы конфликтов.

Первая в отечественной литературе схема анализа конфликтов принадлежит Л. А. Петровской [1977]. Она выделяет структуру конфликта, его динамику, функции (конструктивные и деструктивные последствия), типологию, управление конфликтом. В «управление конфликтом» входит диагностика, прогнозирование, контролирование, предотвращение, профилактика, ослабление и разрешение.

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1996] в предлагаемой ими схеме выделяют при описании конфликтов сущность, генезис, эволюцию, классификацию, структуру, динамику, функции, личность в конфликте, предупреждение, разрешение, методы изучения.

Мы применяем следующую примерную схему: понятийный аппарат (классификация и определения), психогенез конфликтов (причины и психологические механизмы), значение конфликтов, меры деконфликтации межличностных отношений и общения. Другие позиции, темы и подтемы при необходимости обсуждаются в обозначенных рамках.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Почему рано говорить о методологии и истории науки «конфликтология»?
2. Каковы причины бурного развития конфликтологии в последние два десятилетия?
3. Перечислите публикации и издания, из которых ясно, что конфликтология на сегодняшний день занимается преимущественно теорией.
4. Почему в основе всей конфликтологии должна лежать психология?
5. Изложите предлагаемые конфликтологами схемы обсуждения конфликтов.

Глава 1

ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ В ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КОНФЛИКТОЛОГИИ

- Вопросы классификации
- Проблема определения понятия «конфликт»

Мы сочувственно процитировали высказывание Дж. Бартон о том, что основная задача состоит в создании техники *предотвращения и разрешения конфликтов*. Но до этого и для этого должен быть создан достаточный и необходимый понятийный аппарат, т. е. встает вопрос о классификациях и определениях.

Вопросы классификации

Авторы одного из крупных междисциплинарных обзоров по конфликтологии А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 97] делят конфликты на зооконфликты, внутриличностные и социальные. А среди социальных конфликтов выделяют межличностные, конфликты между малыми, средними и большими социальными группами, международные конфликты. Другие классификации близки к этой. Это констатирует и Н. В. Гришина [2000. С. 13].

Представим наглядно эту классификацию на логико-графической схеме (рис. 1).



Рис. 1

Не все согласны с А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым, что надо выделить «зооконфликты». Столкновения между животными, считают,

например, Г. М. Штракс [1977. С. 26] и Н. В. Гришина [2000. С. 17], нельзя называть конфликтами, потому что в них не участвуют субъекты, дескать, животное — не субъект. Кроме того, по мнению Н. В. Гришиной [2000. С. 13], «Современная психология, по крайней мере, в ее гуманистическом варианте, отвергает правомерность параллелей между психическими проявлениями людей и животных...» Гришина высказывает свои соображения деликатно-осторожно. Это имеет свои веские основания. О зооконflikтах говорят ведь многие авторитетные авторы. В их числе Конрад Лоренц [1994. С. 37] и Эрих Фромм [1999. С. 131]. Может быть, имеет смысл уточнить, что и для воцарения гуманистических целей и идеалов мы должны стоять на почве реальных фактов, которые, по выражению И. П. Павлова, — воздух ученого. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 97] справедливо пишут, что в человеке много биологического, что содержание бессознательного и подсознательного в психике человека генетически связано с психикой животных и что исследование конфликтов у животных помогает понять мотивации конфликтного поведения у людей. Преодолеть нецелесообразное конфликтное поведение можно действительно только в том случае, если знать, в том числе, его биогенную природу.

Но главное, нам думается, что стоит сместить акценты в этом споре. Или даже, более того, здесь потребуются принципиально другой подход, который подведет нас к принципиально иной классификации конфликтов.

Попробуем для решения проблемы зайти «с другого конца». По подсчетам А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова [1999. С. 53] на изучение *межличностных конфликтов* приходится 83 % конфликтологических работ. Это само по себе знаменательно, если учесть, что практически все конфликтологи по умолчанию считают межличностный конфликт конфликтом между собственно *двумя личностями*. Однако вопрос, на наш взгляд, чуть сложнее.

Те оставшиеся 17 % работ не только в абсолютном меньшинстве, но и в них фактически фигурируют межличностные конфликты. Рассудим так. Не является ли «межгрупповой конфликт» разновидностью межличностного? Один из основоположников конфликтологии Ральф Дарендорф [1994. С. 142] утверждал, что любой конфликт сводится к «отношениям двух элементов», и даже если участников больше, между ними возникают



Ральф Дарендорф
(1929)

коалиции, и конфликт, таким образом, возвращается к биполярности. Ну а у коалиции есть лидер, а он личность. Две коалиции — два лидера: конфликт межличностный.

Международный конфликт — разновидность межгруппового. Межгрупповой, как было только что установлено, — разновидность межличностного. Как справедливо отмечает Н. В. Гришина [2000. С. 298], «даже межгосударственные конфликты несут отпечаток личности лидеров противостоящих сторон». Это мнение российского автора. Но и В. Квинн [2000. С. 436–437] видит причину войн в лидерах конфликтующих государств. Впрочем, не только о противостоянии лидеров речь. Любой представитель любой группы может «конфликтовать» с любым представителем любой другой группы. А они не только являются представителями двух групп, но и представляют собой две личности.

Интересно соотношение межличностных и внутриличностных конфликтов. На первый взгляд, *внутриличностный конфликт* и *межличностный конфликт* — достаточно разнородные вещи (и объединяются они лишь на том основании, что и тут, и там столкновение), т. е. одно дело, если я подавляю одну волевою альтернативу в себе в пользу другой (хочется утолить голод, но хочется и дописать статью — придется пожертвовать тем или другим). И совсем иное дело, если я подавляю не побуждение у себя, а, например, стремление противника занять мою территорию, т. е. другую вообще волю.

Но поставим парадоксальный вопрос: *а не является ли внутриличностный конфликт по существу межличностным?* Если человек занят делом в одиночку, он «про себя», а иногда и вслух разговаривает сам с собой, т. е. фактически с воображаемым другим. Он противопоставляет одну мысль другой, как бы мнение одного человека — мнению другого. Известный российский психотерапевт В. Л. Леви [1982. С. 252–253] говорит о «внутреннем собеседнике», т. е. внутри «себя» мое «я» «собеседует» с другим моим «я». Мысль не нова. Десятилетием раньше М. М. Бахтин [1972] писал, что внутренняя речь человека имеет диалогизированный характер, и единицы внутренней речи напоминают реплики диалога. Человек «внутри себя» «говорит сам с собой» (т. е. с воображаемым другим. — А. Е.). Г. М. Кучинский [1988. С. 19] противопоставляет **диалогу** (в котором *две смысловые позиции* имеют равное право выражения) **монолог**, для которого свойственна «выраженность в речи говорящего *одной* смысловой позиции» (курсив наш. — А. Е.). «Монолог — это асимметричное взаимодействие... а внутренний монолог — это воздействие...

на себя». Во всем этом легко узнается хрестоматийная парадигма «рече-мышления» выдающегося российского психолога Л. С. Выготского [1996].

От этих рассуждений легко перейти к рассуждениям о внутриличностных конфликтах. «Одному человеку во мне» хочется ударить обидчика, а «другому человеку во мне» хочется сохранить перед обществом лицо порядочного человека, контролирующего себя. Расширим поле. Одному во мне хочется реализовать те или иные сексуальные влечения. Другой во мне требует подчиниться общественным табу на эти влечения. Собственно, с этого начинался психоанализ Зигмунда Фрейда.



Зигмунд Фрейд
(1856–1939)

Все это приводит к пониманию внутриличностного конфликта как *интериоризированного* межличностного. «Интериор» с латыни переводится как внутренний. Интериоризация — изошримся — означает как бы «вовнутриствление», т. е. межличностный конфликт переносится во внутреннюю сферу (интериоризируется).

Но не только российских психологов уместно вспомнить. Карен Хорни заявила, что много факторов, которые Фрейд считал инстинктивными, на самом деле «культурно обусловлены» [1997. С. 8]. Внутренние конфликты — это столкновения «во мне» (внутри моей личности) культурно обусловленных факторов.

Близость внутриличностных и межличностных конфликтов не только в их принципиальном сходстве, но и в переплетении друг с другом. Н. В. Гришина пишет [2000. С. 121], что внутриличностный конфликт обнаруживает себя во внешних (межличностных) проявлениях, а интерперсональный (межличностный) получает определенное «внутреннее» отражение; при межличностном конфликте имеют место эмоциональные переживания и диалог с самим собой.

Припомним, что А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов делят конфликты на зооконфликты, внутриличностные и социальные. Такая классификация — первое, что приходит на ум. И этим авторы оправданы. Но это похоже на разделение рыб на морских и хищных. Да, есть морские рыбы и есть хищные рыбы. Но логично противопоставить морских рыб пресноводным, а хищных рыб противопоставить нехищным. Тогда получится; что есть морские хищные и морские нехищные, а с другой стороны, есть пресноводные хищные и пресноводные нехищные. Но дальше —

больше: есть хищные пресноводные рыбы и хищные морские, и, никуда не денешься, есть нехищные пресноводные и нехищные морские.

О рыбах мы «позаботились» для простоты иллюстрации. Но переведем это в конфликтологический контекст. Правомерно противопоставить конфликты в *ноосфере* [В. И. Вернадский] и конфликты в *биосфере*. И назвать их: *нооконфликты* и *биоконфликты*. Даже слишком уж принципиальные поборники чистоты гуманистической психологии должны бы принять такое деление и такую терминологию. Поскольку биоконфликты выступают не как сами по себе конфликты, а в противопоставлении нооконфликтам. В ноосфере фигурируют личности, и конфликты в ней — межличностные. В биосфере личностей нет. Единицами, сталкивающимися друг с другом, здесь являются животные, растения, грибы... Если животное с животным — пусть это все-таки будут, как предложили Анцупов и Шипилов, зооконфликты. Тогда они могут рассматриваться как вид биоконфликтов. И, действительно, личностей, как приходится согласиться с Гришиной и Штраксом, здесь нет. Ну, по крайней мере, личностей в полном смысле слова, хотя тут есть над чем поразмыслить. Чтобы быть рядом с человеком, собака изощряется: следит, ищет лазейку, сердится, когда ее выгоняют, — это ли не личностные свойства? Ладно, все-таки у нее нет членораздельной речи. Ну а если чиновник не может выразить свою мысль, а пыкает-мыкает — это ведь тоже снижает его личностность... Ну тоже ладно, примем все-таки, что собака и лошадь — не личности, тем более кошка. Так что *зооконфликты* как вид биоконфликтов имеют право так называться. Единицами столкновения тут будут *особи*. Сами по себе зооконфликты тоже дислоцируются вне нооконфликтов и могут быть противопоставлены всем нооконфликтам, природа которых межличностная.

Но как быть с растениями? Одни растения вытесняются другими. Не называют ведь это конфликтами. Согласимся, в русском языке по отношению к антагонизму растений слово «конфликт» не употребляется. Можно так и оставить *антагонизм растений*. А можно по аналогии все-таки образно назвать это *фитоконфликтами*. Это все вообще-то — дело конвенции. Как договоримся, так и будем понимать, ведь это *наша* классификация.

Приведенные рассуждения можно **резюмировать** так. В сфере человеческих отношений (в ноосфере, по Вернадскому) все конфликты являются по своей природе межличностными. Они подразделяются на собственно межличностные, внутриличностные и межгрупповые.

Межгрупповые же подразделяются на «малогруппные», «среднегруппные» и конфликты между большими группами (в которые войдут и международные конфликты).

Можно идти и «снизу». Объединим внутриличностные, собственно межличностные и межгрупповые конфликты в родовое понятие «межличностный конфликт». Это нооконфликты. В них участвуют субъекты. И есть конфликты в биосфере, в том числе зооконфликты (между особями).

Для наглядности представим сказанное на схеме (рис. 2).



Рис. 2

Именно понимание всех человеческих конфликтов как межличностных ведет, на наш взгляд, к снятию возражения ориентированных на гуманистическую психологию авторов против полезного термина «зоо-конфликт».

Заметим попутно, что ради системности стоит выделить конфликты между человеком и животным (ноозоо-конфликты), между растениями и животными (фитозоо-конфликты), между растениями и человеком (фитоноо-конфликты). Ну так мы можем и вовсе запутаться во всех этих хитросплетениях. Если потребует жизнь и наука, это будет стоить затрачиваемого труда. Но сейчас в этой схоластике разбираться вряд ли целесообразно. Можно уточнять ради научной игры, а можно и не делать этого. Мы только хотели всем этим подчеркнуть возможности большего числа противопоставлений.

Завершая этот разговор, констатируем, что проблема классификации конфликтов далека от разрешения. Аспекты деления переплетаются и запутываются. Имеет смысл совершенствовать классификацию. Работы здесь еще много.

Напрашивается еще одна прагматически значимая классификация конфликтов — по особенностям в «сферах человеческого взаимодействия» [В. Г. Крысько, 2003. С. 116]. Реалистичность ее явствует иногда даже из названий самих работ. Например, можно выделить супружеские конфликты [Т. М. Мишина, 1978; В. А. Сысенко, 1981; В. А. Сысенко, 1983, 1993; Е. С. Калмыкова, 1983; В. П. Левкович, О. Э. Зуськова, 1985; В. П. Левкович, О. Э. Зуськова, 1987; А. П. Егидес, 1987; А. И. Ташева, 1987; К. Витек, 1988; А. Н. Волкова, 1989; Б. Ю. Шапиро, 1990]. Обсуждением *семейных* конфликтов насыщены издания и публикации, посвященные семейной проблематике в целом [С. И. Голод, 1975; И. В. Бестужев-Лада, 1979; А. И. Захаров, 1981; С. И. Голод, 1984; С. В. Ковалев, 1988; В. Владин, Д. Капустин, 1988; П. К. Керш, 1990; Л. Я. Гозман, Ю. Е. Алешина, 1991; В. Сатир, 1992; Т. А. Гурко, 1993; Р. У. Ричардсон, 1994; А. З. Шапиро, 1994; С. И. Голод, 1995; В. С. Торохтий, 1996; В. В. Дружинин, 1996; С. Минухин, Ч. Фишман, 1998; Э. Г. Эйдемиллер, В. В. Юстицкис, 1999; Л. Б. Шнейдер, 2000]. «По определению» в семейные конфликты должны войти и супружеские конфликты. Но есть и еще подразделы семейной конфликтологии: родительские конфликты, конфликты разведенных родителей, родительско-детские конфликты.

«Клондайк» конфликтов — *сексуальность* [К. Имелинский, 1973; З. Шнабль, 1982; К. Имелинский, 1983; И. С. Кон, 1989; Э. Берн, 1990; И. С. Кон, 1991; В. Е. Каган, 1991; С. Кратохвил, 1991; Г. С. Васильченко, Ю. А. Решетняк, 1990; Х. С. Каплан, 1994; Г. С. Кочарян, В. С. Кочарян, 1994; З. Лев-Старович, 1995; Психосексология: Хрестоматия, 1998]. Сексуальные конфликты рассматриваются чаще в семейной проблематике, но иногда в рамках несупружеского партнерства.

Понятно, можно выделить *производственные (служебные)* конфликты. Далее, *политические, классовые, национальные (этнические)*. Этнические конфликты, например, рассматриваются в книге Т. А. ван Дейка [1989] «Язык. Познание. Коммуникация». В. Г. Крысько [2003. С. 116] выделяет конфликты «между руководителями и подчиненными».

Между конфликтами в семье и на производстве, сексуальными и национальными, конечно же, есть различия. Но есть и *сходство*. Опираясь

на него, мы будем заниматься конфликтами вообще, беря примеры и материал для изучения отовсюду.

Психологи делят конфликты по *способу поведения в конфликтной ситуации*. Часто психологи говорят об избегании. Близок к этому и термин «уход». К. А. Абульханова-Славская [1991. С. 53–54] пишет, что это может быть уход из семьи, в другую профессию и т. п. Этим человек хочет избежать трудностей. Любая форма ухода, как правило, связана с противоречивой ситуацией, в которой оказалась личность, ее неспособностью продуктивно разрешать противоречия и длительно их выдерживать. Предпочитает пользоваться этим термином и Н. В. Гришина [2000. С. 197]. А вот Б. И. Хасан [1990, 1996] употребляет слово «конфликтофобия». Мы ввели более узкий и более определенный термин «избегание контакта во избежание конфликта» [А. П. Егидес, 1987. С. 24].

Избегание, уход от конфликтного взаимодействия рассматривается конфликтологами как *альтернатива борьбе и переговорам*.

О борьбе как способе конфликтного взаимодействия говорят Дж. Лакофф и М. Джонсон [1990. С. 388–389]. Это, по их определению, стратегия, направленная на подавление одной из сторон конфликта другой. Другие авторы тоже часто прибегают к понятию «борьба». Но понятие это, как и многие другие, далеко не однозначное. И как минимум уточним, что борьба может быть стихийной, не управляемой общественными установлениями. В таком случае можно говорить о неуправляемых, или стихийных, конфликтах. В противовес этим неоптимальным формам реагирования на конфликтогены (избеганию контакта во избежание конфликта и стихийному конфликту) мы выдвигаем возможность системы «мягкая конфронтация—жесткая конфронтация—управляемый конфликт», т. е. речь идет об оптимизации реагирования на конфликтогены. Это тоже можно было бы назвать борьбой, но лучше будем говорить о *сопротивлении*.

Возникает необходимость и такого классификационного деления, где критерием является «сущее/должное». Сущее — это то, что уже существует в конфликтной жизни. Должное — то, что «по замыслу» имеет право на существование. Возможна и другая терминология в этом же ключе. Менее философская, а более психологическая. Можно поделить в конфликтологическом аспекте поведение на *неоптимальное* и *оптимальное*. Обычно конфликтологи не проводят четкого деления в этом плане. Часто неясно, автор *описывает сущее* или *предписывает должное*. А такое деление совершенно необходимо для практической работы.

Проблема определения понятия «конфликт»

Не открытие, что в любой науке много усилий тратится и на уяснение и уточнение объема и содержания понятий (т. е. на определения), и на уяснение и уточнение понятийных соотношений. И здесь полезно было бы уяснить, что понятия бывают двух видов: «конвенциональные» и «стихийные». Конвенциональные понятия возникают в результате первоначального *договора (конвенции)* о том, что под ними понимается. «Пи» — это частное от деления длины окружности на диаметр. Процент — сотая доля числа... Но в подавляющем большинстве понятия — стихийные. О них не договариваются перед тем, как употреблять в речи. А начинают употреблять в каких-то значениях. И суть становится более или менее ясной в процессе использования слов, обозначающих понятия. Никто обычно не объясняет ребенку, что такое стол, стул, кресло, диван. Просто употребляют эти слова в приложении к конкретным предметам. В отношении понятия «конфликт» Н. В. Гришина [2000. С. 203] пишет, что в обыденной речи расшифровка облегчается благодаря контексту и нет нужды в терминологическом уточнении.

В любой науке употребляются и конвенциональные, и стихийные понятия. Но почти каждый автор, работающий в жанре науки, стремится, чаще всего не осознавая этого, превратить стихийные понятия, которые он «облюбовал», в конвенциональные, т. е. дать им свои, как ему кажется, единственно правильные определения. Здесь, однако, одно «но». Авторы далеко не всегда осознают, что стихийное понятие чаще всего многозначно. Имеется в виду не явно омонимическое противостояние смыслов, как в слове «мир»: мир как вселенная и мир как невойна. А такое расхождение, как в слове «дом»: дом как строение и дом как жилище со скарбом. В таких случаях авторы понравившийся смысл начинают считать единственно возможным. И тогда появляются высказывания типа: это — не то-то, а то-то, и иные точки зрения ошибочны.

На наш взгляд, стихийное понятие превратить в конвенциональное лучше так. Скажем себе и читателям, что возможно употребление данных слов в таких-то смыслах, а мы будем понимать их в таком-то смысле. «Конвенционализация» понятий произойдет спокойнее, если осознается эта многозначность и просто будут предложены варианты. В этом ключе целесообразно разобраться прежде всего с понятием «конфликт». Оно явно относится к стихийным. Не придумал его никто из авторов, а употребляется оно испокон веков. И можно было бы полагаться на *интуитивное*

понимание автора и читателя, основанное на словоупотреблении, и обсуждать сразу другие вопросы, связанные с конфликтами.

Точные классификации и определения иногда очень важны, а иногда можно в них так увязнуть, что Ахиллес не догонит черепаху. Вспомним высказывание Пушкина о любомудрах: «Что есть веревка?» Во всем нужно чувство меры. Иногда действительно важно договориться о терминах, чтобы не понимать разное под одним термином. И понять, что под разными словами понимается одно и то же. Но это тогда, когда действительно возможно разночтение, т. е. над определениями надо работать в меру достаточности и необходимости.

Но коль скоро в психологической проблематике встает вопрос об определениях, обойти его было бы проявлением научного малодушия. Так что обсудим этот схоластический вопрос. И постараемся превратить стихийное понятие в конвенциональное, т. е. попытаемся понять из словоупотребления, что в него вкладывается.

Большинство авторов, *обсуждающих* проблему конфликтов, обычно держат в уме *по умолчанию межличностный конфликт*, лишь изредка вспоминая, что ведь кто-то под словом «конфликт» имеет в виду и внутриличностный конфликт, и межгрупповой. При попытке дать *определение* практически всегда фигурирует только слово «конфликт», без уточнения, какой конфликт. И опять-таки по умолчанию имеется в виду конфликт собственно межличностный. Это корреспондирует с уже цитированными данными А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова [1999. С. 53], что 83 % конфликтологических работ сосредоточены на межличностных конфликтах.

Проведем разбор попыток дать определения.

В «Словаре русского языка» С. И. Ожегова [1984. С. 252] конфликт — это *столкновение*, серьезное разногласие, спор (курсив наш. — А. Е.). В «Советском энциклопедическом словаре» [под ред. А. М. Прохорова, 1986. С. 625] слово «конфликт» означает *столкновение* сторон, мнений, сил (курсив наш. — А. Е.). В книге «Психология. Словарь» [под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, 1990. С. 174] конфликт — это «*столкновение* противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия» (курсив наш. — А. Е.).

Б. И. Хасан [1996. С. 33] в книге «Психотехника конфликта и конфликтная компетентность» пишет, что «конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие», «для... разрешения противоречие... должно воплотиться в действиях в их *столкновении*» (курсив наш. — А. Е.).

Н. В. Гришина [2000. С. 88]: «Межличностные конфликты — это ситуации противоречий, разногласий, *столкновений* между людьми». Она же [2000. С. 16]: «*столкновение* как ядро конфликта» (курсив наш. — А. Е.).

В исследовании А. И. Ташевой [1986] группы с низкой конфликтностью понимали под конфликтом *столкновение* позиций, а группы с высокой конфликтностью — раздор, стычку, схватку.

Итак, слово «*столкновение*» присутствует в определениях понятия «*конфликт*» у многих авторов. Это дает основание Ф. Е. Василюку [1984. С. 42] сказать, что попытка найти определение, которое не противоречило бы всем другим определениям, завершилась бы бессодержательным утверждением «конфликт — это столкновение чего-то с чем-то». И все же далеко не все авторы включают слово *столкновение* в свои определения понятия «конфликт».

Многие авторы по отношению к понятию «конфликт» употребляют слово «*противоречие*».

Так, в «Психологическом словаре» [под ред. В. В. Давыдова, А. В. Запорожца, Б. В. Ломова [и др.], 1983. С. 161] конфликт определяется как «трудноразрешимое *противоречие*, связанное с острыми эмоциональными переживаниями» (курсив наш. — А. Е.). Зафиксируем, что здесь конфликт отождествляется с *противоречием* (и оставим пока в стороне то, что оно трудноразрешимо и связано с острыми переживаниями). В этом же плане можно понять и Н. В. Гришину [2000. С. 88]: «Межличностные конфликты — это ситуации *противоречий, разногласий, столкновений* между людьми» (курсив наш. — А. Е.). То есть конфликт может быть *противоречием*. А может быть столкновением и может быть разногласиями. Если, конечно, автор не понимает это как синонимы (тогда имело бы смысл это обсудить). В другом месте Н. В. Гришина [2000. С. 16] говорит: «...в качестве... атрибута конфликта выступает активность, направленная на преодоление *противоречия*» (курсив наш. — А. Е.), т. е. сам конфликт — это *преодоление* противоречия. В «Психологии и этике делового общения» под ред. В. Н. Лавриненко [2001. С. 311] конфликт — это «высшая степень развития социальных *противоречий*». Много ранее Г. М. Штракс [1977. С. 26] расценивал конфликт как фазу *противоречия*.

Другие психологи не отождествляют понятие «конфликт» и понятие «противоречие», а считают противоречие чем-то, что предшествует конфликту, приводит к нему. Присмотримся еще раз к фразам Б. И. Хасана [1996. С. 33]: «конфликт представляет собой *актуализировавшееся противоречие*», «для своего разрешения *противоречие*... должно воплотиться

в действиях в их *столкновении*» (курсив наш. — А. Е.). Это означает: если противоречие не актуализировавшееся, это еще не конфликт. А если актуализировавшееся, воплощенное в столкновении, — это конфликт.

Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк [1989. С. 177] говорят о том, что *противоречивые* ценности создают условия для столкновения людей, поэтому конфликты неизбежны. Аналогично мыслят А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 81]. При этом их высказывания более ясные и осознанные. «Под конфликтом понимается наиболее *острый* способ разрешения значимых *противоречий*». «Всевозможные противоречия возникают *везде и всегда, но только часть их разрешается путем конфликтов*» (курсив наш. — А. Е.).

По Н. В. Гришиной [2000. С. 158], противоречие не равнозначно конфликту, а предшествует ему. «Как правило, тесные контакты между людьми... потенциально содержат в себе и множественные виды кооперативных связей, и одновременно — в явном или скрытом виде — *противоречия* в целях и интересах. Тогда в качестве условий возникновения конфликта будут выступать факторы, способствующие *переходу* их взаимодействия в конфликтные формы» (курсив наш. — А. Е.).

Наверное, *конфликт* и *противоречие* в русском словоупотреблении действительно имеет смысл «не отождествлять». У С. И. Ожегова в «Словаре русского языка» [1984. С. 542] противоречие — это «Положение, при котором одно (высказывание, мысль, поступок) исключает другое, несовместимое с ним». Второй смысл: «Высказывание или поступок, направленные против кого-чего-нибудь». Третий смысл: «Противоположность интересов». (А конфликт, по С. И. Ожегову, вспомним, — *столкновение*, серьезное разногласие, спор.)

В нашей статье «Психологическая коррекция конфликтного общения» [Психологический журнал. 1984. № 5. С. 52–53] мы обсуждали соотношение понятий «противоречие» и «конфликт» в следующих фразах. «Нередко линия поведения одного человека противоречит... установкам другого, в связи с чем имеет место попытка принудить изменить линию поведения. Средства чаще всего — агрессивные действия с угрозой физической расправы или нарушения статуса. В таких случаях говорят о конфликтах. Противоречия между потребностями партнеров *могут и не привести к деструктивным действиям*, но все же обуславливают конфронтацию с той или иной степенью межличностной напряженности». И далее: «... сдерживание... агрессивности отступает на второй план по сравнению с системой... приемов, цель которых *не допускать возникновения*

противоречий или конструктивно смягчать их, *предотвратив напряженность и конфликт*. Надо не разрушать отношения, а разрешать противоречия».

Нетождественность явлений «противоречие» и «конфликт», предшествование первого второму не исключает разрешения противоречия в процессе самого конфликта, что подчеркивают некоторые авторы. Все же отметим еще раз, что противоречия могут быть, а конфликт (острый способ его разрешения) может при этом не состояться; противоречие может быть разрешено бесконфликтно (Анцупов и Шипилов).

Если авторы не употребляют слово «противоречие», то часто указывают, по крайней мере, на два противоположных начала, которые «участвуют» в конфликте. Например, Аргайл, Фюрнхэм и Грэхем [M. Argyle, A. Furnham, J. Graham, 1981. P. 76] говорят: «конфликт существует, когда интересы *двух сторон* противоположны... или когда стороны преследуют разные и несовместимые цели...» (курсив наш. — А. Е.).

А Ральф Дарендорф [1994. С. 142] не говорил даже о противоположности интересов, но констатировал, по минимуму, что любой конфликт сводится к «отношениям *двух элементов*» (курсив наш. — А. Е.).



Георг Зиммель
(1858–1918)

Аналогично этому задолго до названных авторов родоначальник конфликтологии Георг Зиммель высказал мысль, что конфликт устраняет *дуализм* и воцаряется единство [Дж. Тернер, 1985, С. 131]. Дуализм, два начала. И это устраняется конфликтом. Значит, предполагается противодействие.

Но не любую «противопоставленность» двух элементов и не любое противоречие люди (и в частности, психологи) называют конфликтом. Для того чтобы противопоставленность двух начал и даже противоречие «стало» конфликтом, «нужны» *отрицательные эмоции* во взаимодействии. «*Острые эмоциональные переживания*» называют в качестве признака конфликта авторы приведенного определения в «Психологическом словаре» [1983, С. 161] (курсив наш. — А. Е.). А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 81] в свое определение вводят слова «обычно сопровождающийся *негативными эмоциями*» (курсив наш. — А. Е.).

Аргайл с соавторами [M. Argyle, A. Furnham, J. Graham, 1981. P. 76], более того, указывает на *соперничество* и *враждебные отношения* (курсив наш. — А. Е.).

Т. Котарбинский [1975. С. 206] говорит о *негативном взаимодействии, о негативной кооперации, или борьбе*. Это, по его мнению, «любое действие с участием, по крайней мере, двух субъектов, где один субъект *препятствует* другому». Котарбинский относит сюда и вооруженные действия, и спортивные соревнования, и интриги, и шантаж, и спор, и интеллектуальное *соперничество*. Общее здесь — борьба: «люди нарочно *затрудняют друг другу достижение целей, усиливая давление принудительных ситуаций*» [1975. С. 206, 224] (курсив наш. — А. Е.).

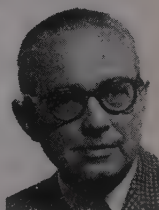
Дж. Лакофф и М. Джонсон [1990. С. 388–389], Н. В. Гришина [2000. С. 202] предлагают использовать понятие «*борьба*», под которым имеется в виду стратегия *подавления* другой стороны. Дж. Лакофф и М. Джонсон [1987. С. 127–128] говорят даже, что многое в споре частично «структурируется понятием *войны*».

Г. Зиммель — процитируем дальше его высказывание насчет устранения дуализма — смотрел «глубже»: единство достигается иногда «*ценой уничтожения*» (курсив наш. — А. Е.) одной из сторон, участвующих в конфликте» [Дж. Тернер, 1985. С. 131].

Приведем определение Льюиса Козера [L. Coser, 1968. Р. 232]. Социальный конфликт — это *борьба* из-за ценностей или претензий на статус, власть или ограниченные ресурсы, в которой целями конфликтующих сторон являются не только достижение желаемого, но также *нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника*.

В самой общей форме о том же говорит в своем учебнике по социальной психологии Г. М. Андреева [2001. С. 108]. Конфликт, по Андреевой, это не только форма психологического антагонизма (представленности противоречия лишь в сознании), это и наличие *конфликтных действий*.

Ранее говорилось, что, употребляя слово «конфликт» по отношению к людям, некоторые авторы подчеркнуто используют слово «субъект». «Конфликт... возможен лишь тогда, когда его стороны представлены субъектами. Где субъекта нет — не может быть конфликта» [Г. М. Штракс, 1977. С. 26]. Н. В. Гришина [2000. С. 17] на этом основании утверждает, что поле конфликта ограничивается «человеческими» явлениями; о конфликтах между животными говорить нельзя: у них лишь инстинктивное соперничество. Другие авторы [Д. Мак-Фарленд, 1988; А. Я. Анцупов



Льюис Козер
(1913–2003)

и А. И. Шипилов, 1999] считают, что термин «конфликт» применим и к животному миру. Рассматривая вопросы классификации, мы предложили делить конфликты на конфликты в ноосфере и биосфере и таким образом примирить дискутирующих авторов (см. рис. 2 (с. 23)).

А. Я. Анцупов [1992] и А. И. Шипилов в 1992 г. издали книгу, в которой проанализировали 52 определения конфликтов. Они пришли к выводу об отсутствии общепризнанного понимания конфликтов. Н. В. Гришина [2000. С. 15] полагает, что ни одно из определений не может быть принято в качестве универсального из-за многозначности формулировок. Припомним в связи с этим еще раз остроумное высказывание Ф. Е. Василюка [1984. С. 42] о том, что «конфликт — это столкновение чего-то с чем-то».

И все-таки все не так уж безысходно. Поскольку, как говорилось, конфликт — понятие изначально *не конвенциональное, а стихийное*, мы можем постараться понять, *какие признаки придаются этому стихийному понятию разными авторами*. Поэтому нет смысла дискутировать о том, приложимо ли оно к животным. Просто *одни авторы считают приложимым, другие — нет*. Но если стараться во что бы то ни стало проговаривать само собой подразумевающиеся позиции, то, конечно, в человеческом мире конфликты происходят между субъектами. А во взаимодействии между человеком и природой о конфликтах не говорят. А вот о конфликтах между животными, несмотря на то что они, по Г. М. Штраксу и по Н. В. Гришиной, не субъекты, говорят такие авторитетные авторы, как Конрад Лоренц [1994. С. 37] и Эрих Фромм [1999. С. 131].

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1992] считают, что обобщение определений межличностного конфликта позволило вычленить его главные свойства. Вот они. Противоречие между *интересами, ценностями, целями, мотивами* как основа. Противодействие субъектов конфликта. Стремление нанести ущерб оппоненту, его интересам. Негативные эмоции по отношению друг к другу.

«Анализ большинства... определений демонстрирует либо их уязвимость, либо узость, не удовлетворяющую... разновидностям психологических конфликтов» [Н. В. Гришина, 2000. С. 71].

Мы бы добавили, что все это похоже на ситуацию в известной притче о слепых и слоне. Один говорил, что слон — это хобот, другой, что — хвост и т. п.

В духе деления понятий на конвенциональные и стихийные подчеркнем, что разные авторы на основе среднестатистического *интуи-*

тивного понимания обратили внимание на разнообразные признаки, которыми наделены явления, называемые конфликтами. При этом рассуждения чаще всего касаются конфликта межличностного (конфликта личности и личности). И чаще всего конфликта коммуникативного, «общенческого», т. е. не военного.

Любому явлению под названием «конфликт» присущи следующие свойства, подмеченные разными авторами. Субъектность. Биполярность. Противоречие в основе. Отрицательные эмоции друг к другу. Агрессивность. Столкновение. Создание затруднений в достижении целей. Принуждение. Борьба. Соперничество. Негативная кооперация. Давление. Подавление. Создание препятствий. Вражда. Стремление нанести ущерб. Стремление к устранению или даже уничтожению.

Все это признаки, которые разные авторы, каждый в своих выражениях, присваивают понятию «конфликт». Можно дать и «синтетическое» определение. При этом сузим осознанно поле определения до понятия «межличностный конфликт». Итак, **межличностный конфликт — агрессивное враждебное столкновение (борьба) между двумя соперничающими субъектами (личностями). У субъектов негативные эмоции. Они стремятся оказать давление, принудить, создать препятствия, нанести ущерб, подавить или даже устранить противника (вплоть до уничтожения).** В основе конфликта — противоречие, которое может и не привести к нему.

Но в чем противоречие? Большинство процитированных авторов не говорят об этом, ограничиваясь самим словом «противоречие». У Н. В. Гришиной [2000. С. 15] это «противоречия в целях и интересах» (курсив наш. — А. Е.). У А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова [1992]: *между интересами, ценностями, целями, мотивами*. Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк [1989. С. 177] пишут о *противоречивых ценностях*. Ф. Е. Василюк [1995. С. 94] — о противоречии между *мотивами* (он имеет в виду конфликт внутриличностный).

Интуитивно чувствуя, что в основе конфликта — противоречие между «чем-то и чем-то», большинство авторов не обсуждает вопрос «между чем и чем» именно.

Не потому ли, что этот вопрос далеко не однозначен? Как только сказано «между интересами», возникает возможность двоякого толкования. Можно иметь в виду *разные* интересы: мой интерес — занять вакантную должность — противоречит его интересу занять *эту же* вакантную должность. Но понять можно и так. Источник конфликта —

не противоположные интересы, а как раз *одинаковые*: и тот и другой заинтересованы в прохождении по конкурсу на одну вакантную должность. Н. В. Гришина [2000. С. 310] цитирует фразу Томаса Гоббса: «Если два человека желают одной и той же вещи, которой, однако, они не могут обладать вдвоем, они становятся врагами». Аналогично и с целями, ценностями и мотивами. К слову, Анцупов и Шипилов называют четыре позиции; из которых Гришина называет две, а Василюк, Бородин и Коряк — одну.

В нашем практико-психологическом обиходе мы используем понятие «*потребность*». И поэтому постараемся уточнить тонкости. Если потребность партнера фрустрирована мной, а моя потребность фрустрирована партнером, возникает конфликт. Тогда *противоречие* выглядит так. Я хочу, чтобы *мои* потребности удовлетворялись *партнером*, а он хочет, чтобы *его* потребности удовлетворялись *мною*. Если эти желания не осуществляются, то противоречие может перерасти в конфликт.

Но здесь может возникнуть одна сложность. Я хочу занять должность, и партнер хочет занять ту же должность. Потребности наши можно считать одинаковыми. Но они противодействуют друг другу. Это — конфликт.

А если, наоборот, он хочет занять должность, и я хочу, чтобы он занял эту должность? И здесь потребности мои и партнера можно считать одинаковыми. Но здесь нет противоречия. Нет и вероятности конфликта.

Придется уточнять и учитывать такие смысловые хитросплетения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Нарисуйте схему классификации конфликтов по А. Я. Анцупову и А. И. Шипилову.
2. Изложите полемику относительно зооконфликтов.
3. Изложите классификацию конфликтов, предложенную автором этой книги. Нарисуйте иллюстрирующую ее схему.
4. Классификация конфликтов по особенностям в «сферах человеческого взаимодействия» (В. Г. Крысько, другие авторы).
5. Изложите проблему определения понятия «конфликт».
6. Чем отличаются друг от друга понятия «стихийные» и «конвенциональные»?
7. Дайте «синтетическое» определение понятию «конфликт».

Глава 2

ПРОБЛЕМЫ ОТНОШЕНИЙ И ОБЩЕНИЯ

- Словари и научные издания об отношениях и общении
- Деловое общение и другие виды общения

Словари и научные издания об отношениях и общении

Поскольку конфликты «локализируются» в отношениях и общении, имеет смысл разобраться в этих понятиях.

Понятие «общение» и более узкое понятие «деловое общение» тоже не конвенциональные, а стихийные. И в целях «конвенционализации» этих стихийных понятий мы попытаемся уточнить, что понимают люди, и в частности психологи, под словом «общение» и под словосочетанием «деловое общение».

В «Советском энциклопедическом словаре» [под ред. А. М. Прохорова, 1986] слова «общение» и словосочетания «деловое общение» нет. В Большой Советской энциклопедии есть статья, содержащая в заглавии понятие «общение». Но полностью она называется «Общение животных». В словаре В. Даля специально слово «общение» не толкуется. В словаре Брокгауза и Эфрона специальных статей об общении нет. В «Словаре русского языка» С. И. Ожегова [1984. С. 376] общение — это взаимные сношения, деловая или дружеская связь.

Все это говорит о том, что лингвистических изысканий недостаточно для понимания феномена общения. По необходимости оно должно было заинтересовать философов. Все же понятие «общение» социально. Но если говорить о советских философах, то они со свойственной им тенденцией к глобальной социологизации давали очень путанные абстрактные толкования. В книге Л. П. Бугевой [1978. С. 116] «Человек: деятельность и общение» общение — это «индивидуальная форма реализации общественных отношений», «непосредственно наблюдаемая и переживаемая реальность и конкретизация общественных отношений, их персонификация, личностная форма». В «Философском словаре» [1991] общение — это «специфический для субъектов способ взаимных отношений, способ бытия человека во взаимосвязях с другими людьми». В «Словаре по этике» [1989. С. 225] общение — это «одна из форм человеческого взаимодействия, благодаря которой индивиды как физически, так и духовно творят друг друга». В «Философском

энциклопедическом словаре» [1989. С. 433] пишется так: «Общение — процесс взаимосвязи и взаимодействия общественных субъектов (классов, групп, личностей), в котором происходит обмен деятельностью, информацией, опытом, способностями, умениями и навыками, а также результатами деятельности; одно из необходимых и всеобщих условий формирования и развития общества и личности».

Ознакомимся с определением термина «общение» в книге «Психология. Словарь» [под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, 1990. С. 244]. Общение:

1) сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями *в совместной деятельности* и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека;

2) осуществляемое знаковыми средствами взаимодействие субъектов, вызванное *потребностями совместной деятельности* и направленное на значимое изменение в состоянии, поведении и личностно-смысловых образованиях партнера.

Говорится о том, что социальный смысл общения — в передаче форм культуры и общественного опыта, и о том, что в процессе общения субъективный мир одного человека раскрывается для другого (курсив наш. — А. Е.). Этому отработанному варианту толкования термина «общение» не противоречит трактовка общения в многократно переиздававшейся «Социальной психологии» Г. М. Андреевой [2001. С. 76–78]. Принимает такое определение и автор учебного пособия «Психология делового общения» Г. В. Бороздина [2001. С. 10].

Мы опирались в основном *на такое, психологическое*, толкование. При этом во имя конвенционализации в общем-то стихийного понятия «общение» мы предлагаем следующие формулы. *Общением мы называем осуществление контактов в совместной деятельности, включающее обмен информацией, взаимодействие, восприятие и понимание другого. Смысл общения — в передаче культуры и социального опыта и в раскрытии субъективного мира.*

Многие авторы говорят о невербальных элементах в общении: паралингвистических и экстралингвистических «добавках», проксемике по Холлу, мимике, позам. Мимику, жесты и динамику поз обычно в совокупности называют пантомимой. Жестам в педагогическом процессе посвящено основательное исследование Е. А. Петровой [1998]. В вопро-

се соотношения о вербальных и невербальных компонентах мы исходим из того, что основа современной человеческой речи — язык. И вряд ли стоит придавать невербальным элементам большее значение, чем вербальным. Основа культуры — литература, а не театр мимики и жеста. От Шекспира до нобелевского лауреата Иосифа Бродского, от древнего грека Платона до философа-экзистенциалиста Сартра — основной смысл достижений человеческого мышления таится в хитросплетениях слов. В биомире, где членораздельной речи еще не было, невербальные элементы (а где было взять вербальные?) были единственно возможными средствами передачи информации. Но в процессе всей истории человечества взрывоподобно развивался собственно *язык*. И именно он стал играть главенствующую роль. Но интонации, мимика, жесты, позы и их последовательности непосредственно связаны с языком. И их вспомогательную роль со счетов не сбросишь. В какие-то моменты к невербальным элементам переходит главная роль. Интонацией можно в корне исказить смысл слов, и иногда можно только с помощью жестов и мимики выразить какие-то мысли. Но надо отдавать себе отчет в том, что это именно иногда, а не всегда. И что в живом общении играют роль не просто слова и словосочетания (лингвистические элементы) или отдельные невербальные элементы, но в целом *вербально-интонационно-пантомимические комплексы*, т. е. словосочетание «В чем истина?», произнесенное Понтием Пилатом, тянет за собой издевательскую иронию в интонации и презрительную улыбку. Правая рука — чуть вперед с повернутой вверх ладонью, вызывающая поза. Это — единый информационный комплекс. Понятно, что поскольку невербальные элементы могут изменить в разных направлениях смысл лексических элементов, для оптимизации общения с ними также надо работать.

Важно было бы развести понятия «общение» и «отношения». Они часто употребляются вместе, сопряженно. И в то же время чувствуется, что люди (и психологи в том числе) понимают их *неидентичность*. Возьмем для примера другую выдержку из цитированной уже статьи «Общение» в книге «Психология. Словарь» [под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, 1990. С. 246]. «Связь *общения* с определенным характером *отношений* между людьми проявляется и при эмоциональной регуляции перцептивного процесса, в частности, в явлении аттракции, тяготения». Если «связь», то понятия «общение» и «отношения» неидентичны. Г. В. Бороздина [2001. С. 10] даже подчеркивает: «На практике часто путают или отождествляют два понятия “общение” и “отношение”».

Эти понятия не совпадают». Однако толкование соотношения этих двух понятий не заняло соответствующего места в психологии. Ясности нет. Типичным примером может быть дальнейшее рассуждение Г. В. Бороздиной: «Общение есть процесс реализации тех или иных отношений», оно дискуссионно. Можно сказать, что отношения *проявляются* в общении. Но вряд ли можно сказать, что отношения реализуются только в общении. Люди могут почти не общаться, но совершать поступки, свидетельствующие о глубоких отношениях. Например, отец мало общается со своим ребенком, но зарабатывает на его образование, содержит.

Если проанализируем употребление в речи этих стихийных понятий, то бросается в глаза, что отношения не исчерпываются общением, что это понятие более фундаментальное. Общение входит в более широкую сферу отношений. Включенность в нее делового общения понять легко: общение обслуживает деловые и неделовые отношения. В этом ключе мы и будем понимать общение и отношения. Тему определенно надо подвергнуть более тщательному анализу. Если бы это удалось, то можно было бы поделить и конфликты на «общенческие» и «отношенческие». Но пока это сделать трудно. Слишком уж близки они. И все-таки... Два человека, не связанные ни родством, ни дружбой, ни службой, в метро не поделили место для сидения — ругаются. Это преимущественно коммуникативный конфликт. А если человек не отдает серьезный денежный долг, и в то же время нет даже разговора на эту тему — это преимущественно конфликт отношений. Но в любом коммуникативном конфликте просматривается конфликт отношений. А в любом конфликте отношений — коммуникативный конфликт.

Так или иначе, практически любой конфликт происходит в процессе общения. Уточним: в процессе делового общения. Приблизительно такое понимание некоторые авторы «озвучивают». Н. В. Гришина называет конфликт коммуникативной ситуацией; а конфликтное взаимодействие — это, по ее мнению, прежде всего коммуникативное взаимодействие [2000. С. 386].

Следует договориться и о таком термине, как «коммуникативные процессы». Некоторые психологи под ним понимают только процессы передачи информации. Г. М. Андреева [2001] высказывает мнение, что русско-советский термин «общение» не вполне эквивалентен англоязычному термину «коммуникация». В цитированной уже статье «Общение» в книге «Психология. Словарь» [под ред. А. В. Петровского,

М. Г. Ярошевского, 1990. С. 244] даже есть фраза: «допускается *ошибочное* отождествление понятий коммуникация и общение» (курсив наш. — А. Е.). Опять же: понятия эти стихийные, поэтому *мы не можем говорить об ошибочности*, а можем говорить только о словоупотреблении.

В психологическом обиходе и у многих отечественных авторов термины «коммуникация» и «коммуникативные процессы» употребляются как синонимы слова «общение». Нам это представляется более приемлемым. И мы будем делать это осознанно. А то, что понимается *некоторыми отечественными* авторами под коммуникацией как обменом информацией, мы так и будем называть *информационным процессом в общении*. Или *информационно-коммуникативной стороной* общения, по терминологии Б. Ф. Ломова [1976. С. 75]. Резюмируем: синонимы «общения» — «коммуникация» и «коммуникативные процессы». Мы будем приравнивать к «общению» и словосочетание «коммуникативное поведение».

Если говорить об особенностях отечественной концепции общения, то здесь важнее другое — акцент на *неразрывной связи общения и деятельности*. Л. Б. Ительсон [1972. С. 366] утверждает, что язык (т. е. инструмент общения — А. Е.) «возник в труде, *обслуживал* прежде *всего трудовую деятельность* и несет отчетливый отпечаток этого... происхождения и главной функции» (курсив наш. — А. Е.). Б. Ф. Ломов [1976. С. 130] рассматривал общение и деятельность не как взаимосвязанные параллельные процессы, а как две стороны социального бытия человека. А. Н. Леонтьев писал, что деятельность человека включена в общение [1981. С. 422]. Д. Б. Эльконин [1971] полагал, что общение есть особый вид деятельности — *коммуникативная деятельность* (деятельность общения). Так же мыслит и А. А. Леонтьев [1975. С. 122; 1997. С. 240]. Г. М. Андреева [2001. С. 79] так высказывается о единстве общения и деятельности: люди «всегда общаются в некоторой деятельности, «по поводу» нее...», «общается всегда деятельный человек». «Именно общение формирует общность индивидов, выполняющих совместную деятельность». И далее: «посредством общения деятельность организуется и обогащается» [2001. С. 81]. А. А. Леонтьев [1975. С. 116] дополняет: общение позволяет осуществить «согласование» или «рассогласование» деятельностей индивидуальных участников.

Подытожим мысли процитированных ведущих теоретиков отечественной психологии. Общение возникает в *совместной* деятельности людей. Оно «обслуживает» ее. Может быть, этот тезис стоило бы видоизменить.

Общение — это *часть совместной деятельности* людей, и трудно понять, что сначала: действие, которое совершается вместе с другими людьми, или знаки, которыми обмениваются люди в этом совместном действии. Мы отмечали уже, что даже если человек занят делом в одиночку, он «про себя», а иногда и вслух разговаривает сам с собой, т. е. фактически с воображаемым другим. Но хотя речевое общение не может возникнуть без совместной деятельности, оно может, тем не менее, как бы «отрываться» от нее и приобретать самоценность, становясь самостоятельной деятельностью. Часто оно осуществляется как бы само по себе, и время от времени в общение включается разговор о деле, и тогда оно вновь становится *стороной* дела. Так что естественным образом можно разделить общение на *деловое* и *неделовое*.

Деловое общение и другие виды общения

В учебном пособии Г. В. Бороздина [2001. С. 10] констатирует, что проблема делового общения в отечественной литературе остается практически неизученной. И действительно, *даже* само понятие «деловое общение» не обсуждается *даже* в словарях. Тем не менее оно в ходу в психологических, философских, социологических, экономических текстах. См., например, Г. М. Андреева [2001. С. 108]; В. И. Сафьянов [1997, 1998. С. 2]; В. П. Шейнов [1997. С. 144, 148]. П. Милич [1987] говорит о деловых беседах. Другие авторы говорят об общении на производстве, в рабочей обстановке, имея в виду, понятно, деловое общение, а не «неделовое». И в то же время в статьях, монографиях и учебниках редки *обстоятельные рассуждения* о том, что такое деловое общение. У В. П. Шейнова есть даже глава «Психология делового общения», а попытки дать определение нет. Н. В. Казаринова в главе 8 учебника «Межличностное общение» [В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша, 2001. С. 135–154] обсуждает «межличностное взаимодействие в деловом общении. Собственно же определения, как его обычно понимают, типа того, что «деловое общение — это такое общение, которое характеризуется...», в этой главе мы тоже не нашли. Но есть рассуждения, которые важны для уяснения того, что понимается под деловым общением специалистами разных направлений. Цели совместной деятельности, по Н. В. Казариновой [В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша, 2001. С. 135], могут быть поставлены самими участниками взаимодействия (муж и жена ре-

шили сделать ремонт в своей квартире или мать и дочь готовят праздничный обед), а могут задаваться кем-то на производстве (бригада завершает работу к такому-то сроку). Если считать, что деловое общение обслуживает совместную деятельность, как ее понимает цитируемый автор, то оно *свойственно далеко не только производственной, политической, культурной сфере, но и такому совместному взаимодействию матери и дочери, как приготовление праздничного обеда*. И действительно, это общение по делу (ремонт, приготовление праздничного обеда). Но дальше в главе обсуждается только общение в *производственной среде*, которая имеет как бы синоним — *деловая среда*. Получается, что, начав с более широкого понимания, Н. В. Казаринова далее сужает рамки делового общения производственной, научной, коммерческой (и т. п.) сферой. Нам представляется, что первый, более широкий, вариант понимания больше адекватен интуитивному пониманию делового общения в соответствии со словоупотреблением. Близко и наше толкование вошедшего в научный обиход термина «деловое общение».

Дабы конвенционализировать это стихийное понятие, мы предложим считать **деловым общением общение по совместным проблемам**. А возникать такие проблемы могут на производстве, в семье и кругу друзей (пусть даже в криминальной группировке).

Дать все-таки хотя бы такое рабочее определение деловому общению надо бы и потому, что имеет явный смысл развести термин «деловое общение» с термином «аффилиативное общение», под которым понимается как раз неделовое общение. В 1938 г. Г. Мюррей впервые заговорил об аффилиации. Для него это «заводить дружбу и испытывать привязанность. Радоваться другим людям и жить вместе с ними. Сотрудничать и общаться с ними. Любить. Присоединяться к группе». [Х. Хеккаузен, 1986. Т. 1. С. 289]. Н. В. Куницына [В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша, 2001. С. 36] дополняет это словами: «Цель аффилиации — взаимный поиск приятия, желанности себя, дружеской поддержки и симпатии, созвучия переживаний». «Дополнить» можно и это «дополнение». Под словосочетанием «аффилиативное общение» в психологических контекстах понимается *общение ради общения, общение-развлечение*. Иногда говорят о фатическом (бездумном) общении. Наверное, оно близко к аффилиации. И все же есть разница. Фатическое общение не имеет цели. А аффилиативное общение несет свою важную психологическую нагрузку: общаются люди, понимающие друг друга и желающие понять друг друга еще больше. Они сочувствуют и сопереживают. И не только

пассивно (эмпатия), но готовы при эмоциональном дискомфорте оказать поддержку. А. В. Петровский и В. А. Петровский [А. В. Петровский, В. В. Шпалинский, 1978. С. 142–147] называют это действенной групповой эмоциональной идентификацией — ДГЭИ. Аффилиативное общение очень важно для сплочения группы, что, в свою очередь, сказывается положительно и на деловом взаимодействии членов группы.

Деловое общение может и должно быть противопоставлено также игровому общению. Д. Б. Эльконин [1978] определял игру как деятельность, в которой воспроизводятся социальные отношения людей вне утилитарных рамок. Йохан Хейзинга [1992] говорил об игре как о деятельности «невзаправду». Деловое же общение — утилитарно и «взаправду». Деловое общение служит кооперированию в решении бытовых вопросов, взаимодействию по профессионально-трудовым и учебным проблемам членов группы, организации досуга и т. п. *Деловое общение, повторим, происходит не обязательно на производстве. Не сводится оно и к профессиональному общению.* Оно может быть представлено в любой значимой сфере человекоотношений. И в кругу семьи, и в кругу друзей, и в магазине, и с представителем власти в «присутственном месте», и в уличной ситуации. Конечно же, и в профессиональной сфере.

Еще одна деталь. По Н. В. Казариновой [В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша, 2001. С. 135] получается, что деловое общение может быть только в группе, *где есть единая цель и общность мотивов к совместной деятельности.* Мы полагаем, что деловое общение может происходить и с противоположной стороной в конфликте. Вспомним о негативной кооперации Т. Котарбинского [1975. С. 206]. Она реализуется в переговорах даже с врагом. Парламентеры с белым флагом — атрибутика военного времени. Переговорщики в терактах — практика нашего беспокойного мирного времени.

Для решения проблем делового общения полезно учесть, что в любой интеракции есть *инициальный посыл и ответ.* Это не мгновения, а коммуникативно-поведенческие акты. Так что можно говорить об *инициальном и ответном коммуникативном поведении.* И то, и другое может быть неоптимальным и оптимальным. **Оптимизация инициального и ответного коммуникативного поведения — важнейшая проблема психологической конфликтологии.** *Тактика оптимизации зависит от понимания психогенеза межличностных конфликтов. В соответствующих главах эти вопросы разобраны подробнее.*

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Изложите проблему определения понятия «общение».
2. Как соотносятся понятия «общение» и «отношения»?
3. Что можно называть деловым общением?
4. Что понимается под аффилиативным общением и чем отличается от него фатическое общение?
5. Охарактеризуйте игровое общение.
6. Поясните суть понятия «интеракция».

Глава 3

ПРИЧИНЫ И ПСИХОГЕНЕЗ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ОТНОШЕНИЯХ И ОБЩЕНИИ

- Причины
- Психогенез

Мы будем говорить о психогенезе в широком смысле, о непосредственно вызывающих конфликт причинах и психогенезе в узком смысле (или собственно психогенезе). Почему такие сложности? Как это ни парадоксально, для простоты. Ну и для научной точности. Разберемся. Причины играют роль *пускового* механизма. В психофизиологии его еще называют **триггерным**. Но за собственно *пуском*, за первопричиной следует цепь событий, ведущих к конечному обусловленному ими феномену — следствию, которое конфликтологи обозначают словами «*исход конфликта*». Эту цепь событий, эти сцепленные между собой психологические механизмы мы будем называть *психогенезом в узком смысле*, или *собственно психогенезом* (или просто **психогенезом**). Причины (триггеры) и собственно психогенез объединим в целостный **психогенез в широком смысле** (рис. 3).

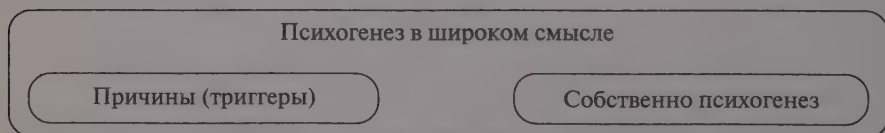


Рис. 3

Эти понятийные хитросплетения подобны принятым в медицине. Там говорят об этиологии (собственно причинах) и патогенезе (развитии болезни), которые объединяются в понятие «*этиопатогенез*». Поскольку в психологии речь идет о непатологических явлениях, вместо слова «патогенез» мы ввели словосочетание «*собственно психогенез*», а аналогом «*этиопатогенеза*» является «*психогенез в широком смысле*».

Причины

Приходится признать, что психологи о причинах говорят... и говорят очень много, а о запускаемых этими причинами механизмах чаще всего

умалчивают. Кроме того, авторы, высказывающиеся на тему о причинах, обычно обсуждают какую-то свою «*полюбившуюся*» им причину. При этом расхождения с другими авторами обсуждаются редко.

Много суждений о причинах конфликтов фактически содержится уже в определениях. Из приведенных попыток определить конфликт можно выделить содержащиеся имплицитно в них суждения о причинах. Поясним термин «имплицитно». *Plica* — по латыни «складка». Получается, что имплицитно — это как бы в складках высказывания, внутри его, без раскрытия. Противоположный термин — «эксплицитно», т. е. с раскрытием. Так вот фактически, хотя и без раскрытия, в попытках дать определения содержатся суждения о причинах конфликта.

Мы уже подробно цитировали авторов, которые фактически как о *причинах* говорили о *противоречиях*. Противоречиях в потребностях, ценностных ориентациях (в ценностях), целях, интересах, мотивах.

Но противоречие как причину имеет смысл развести с другими причинами, которые как бы являются «более причинными». Может быть, даже можно говорить о противоречии лишь как о поводе или теме конфликта. Противоречие, если это и причина, то некая как бы «информационная» причина. А вот когда говорят о соперничестве, то здесь причина, связанная больше с энергией. В этих наших словах не надо искать эзотерического (мистического) смысла. Они — скорее образ для понимания различий.

Припомним, что о *соперничестве* как о причине конфликта говорил Аргайл с соавторами [M. Argyle, A. Furnham, J. Graham, 1981. P. 76.]: «конфликт существует, когда интересы двух сторон противоположны, как в *соперничестве*» (курсив наш. — А. Е.). По Л. Козеру [L. Coser, 1968: P. 232], социальный конфликт предполагает нейтрализацию, нанесение ущерба *сопернику* или даже его устранение.

А вот Карен Хорни [1993. С. 149]: «В соперничестве и борьбе... часто бывает выгодно причинить вред *сопернику* для того, чтобы укрепить... свою славу или устранить из борьбы потенциального *соперника*» (курсив наш. — А. Е.). В свою очередь это, считает Хорни, проистекает от недостатка доброжелательности со стороны близких, родителей.

Не только для Хорни, но в целом для психоаналитической традиции свойствен интерес к соперничеству. Детское соперничество и ревность по отношению к родителю того же пола, по мнению психоаналитиков, во многом определяют конфликты взрослых.

Об интеллектуальном *соперничестве* упоминает Т. Котарбинский [1975. С. 206, 224] в рассуждениях о негативной кооперации.

Т. М. Мишина [1978] говорит о *соперничестве* как о типе нарушений в супружеских парах: отношения имеют дружелюбно-враждебный характер: открытые столкновения, ссоры, взаимные упреки. *Соперничество* здесь явно выступает как *причина* этих конфликтных отношений.

Для естественников обычна мысль, что *соперничество* биогенно по природе. Но есть и иная, интересная для психолога-консультанта и конфликтолога точка зрения. Б. Брок-Утне [Б. Брок-Утне, 1989. С. 124, 137] считает, что сама *система образования* учит *соперничеству*. Человеку с детства внушают, что «важно опередить другого, быть сильнее, смелее, быстрее, а для того, чтобы оказаться впереди, нужно теснить других». Так насаждается концепция силы в человеческих отношениях. В учебниках истории много места занимают описания войн, а это насилие. Если при урегулировании конфликта применяются насильственные и ненасильственные средства, упоминается лишь о насильственных. Если применение силы неуспешно, то причины не ищут в самом применении силы. Если ненасильственные методы безуспешны, делается вывод об их бесполезности. Способность людей разрешать конфликты понижается. Д. и Р. Джонсоны [D. Johnson, R. Johnson, 1994. Р. 117–137] в статье «Конструктивные конфликты в школе» также пишут, что соперничество и ориентация на выигрыш за счет другого воспитываются в школе. Франсуаза Дольто [2003. С. 468] с сожалением отмечает, что в школе ничего, кроме *соперничества*, предложить не могут.

Есть у конфликтологов еще одно любимое слово. *Конкуренция*. Говорят также о «конкурентных отношениях». В словаре Ожегова [1984. С. 249] слово «конкуренция» толкуется как соперничество, борьба за достижение выгод, преимуществ. В Словаре синонимов русского языка З. Е. Александровой [1975. С. 198] слово «конкуренция» эквивалентно слову «соперничество», а слово «соперничество» тождественно слову «конкуренция» [1975. С. 509]. А у конфликтологов это не синонимы? Если судить по тому, что о соперничестве говорят одни авторы, а о конкурентных отношениях — другие, то не синонимы. Но и не антонимы же. Толкование лингвистических словарей целесообразно учитывать, ибо в них трактуются стихийные понятия. Если мы хотим их конвенционализировать в психологическом ключе, то, по крайней мере, надо учитывать толковые словари. Мы думаем также, что и в понимании психологов стихийно и имплицитно конкурентность и соперничество приравниваются.

Бывают и недоразумения. Так, например, Н. В. Гришина [2000. С. 157] замечает, что участников конфликта «часто называют противостоящими

сторонами, реже — *конкурентами*, или *соперниками*». Звучит как синонимы, иначе не было бы запятой перед «или». А на с. 195 [Н. В. Гришина, 2000] она пишет, что при «описании форм реагирования на конфликты применяется термин “соперничество” (конкуренция, доминирование, борьба, напористость)». Конкуренция в цитируемом фрагменте — это *вид* соперничества? На с. 217 [Н. В. Гришина, 2000] конкуренция фигурирует с соперничеством рядоположно, через запятую, и оба слова — в скобках. А за скобками расположено слово «доминирование». Здесь конкуренция и соперничество — два вида родового понятия «доминирование»? Встает вопрос: доминирование — вид соперничества или соперничество — вид доминирования? Н. В. Гришина [2000. С. 194] права, когда говорит о терминологической разногласии. Но и она не устраняет путаницы в терминах. Мы же повторим наш тезис о стихийности ряда психологических понятий и интуитивном правильном их толковании без схоластического пережевывания. Но при реальных возможностях договориться о терминах — почему этого не сделать? Пока имеет смысл все же выяснить, кто как говорит.

Итак, *конкурентность*.

Один из ведущих конфликтологов Манфред Дойч [M. Deutsch, 1985] делит интерперсональные отношения на *кооперативные* и *конкурентные*. М. Дойч [M. Deutsch, 1985. Р. 82–86] говорит, что в кооперативных отношениях человек воспринимает партнера в позитивном ключе, установки по отношению к партнеру доверительные и доброжелательные, человек открыт, испытывает ответственность за другого и за кооперативный процесс. В конкурентных ситуациях другой воспринимается негативно, по отношению к нему подозрительные и враждебные установки, закрытость, агрессивность, стремление получить односторонние преимущества для себя. Он противник, от него ожидаются аналогичные установки. Конкурентная ориентация может быть формальной и неформальной; условия могут быть равные и неравные; могут быть более важны решение задачи или отношения. Дойч указывает и на моральные проблемы. Говорится о взаимных обязательствах и правах, личной и социальной перспективе (должны учитываться интересы других). Надо уважать и поддерживать социальные нормы, учитывать принцип *справедливости* во взаимодействии и в результатах. В кооперативном взаимодействии ценится равенство и взаимное уважение. В конкурентном — узаконивается борьба за выигрыш, по правилам (дуэль) и без правил.

Дихотомическое деление Дойча на *конкуренцию* и *кооперацию* стало хрестоматийным. Вошло в учебники. В том числе и в самые известные [Г. М. Андреева, 2001. С. 106]. В ходу оно и при обсуждении конфликтов современными зарубежными и отечественными авторами. С. Бордман и С. Горвиц [S. Boordman, S. Horowitz, 1994. Р. 6] считают, что на развитие конфликта влияет ориентация на кооперативность или *конкурентность*. Г. Я. Буш [1985. С. 261–262] противопоставляет бесстыдной конкуренции с грубой агрессивностью «агонистический принцип» — соблюдение определенных норм и правил, честное соревнование, достойное ведение диалогического спора, предполагающего уважение к оппоненту, уважение человеческого достоинства оппонента. При *конкурентном* взаимодействии, пишут А. Силларс и Дж. Вейсберг [A. Sillars, J. Weisberg, 1987. Р. 152], невозможно быть правдивым, быть кратким и одновременно полным, быть релевантным, быть ясным и прямым. Н. В. Гришина [2000. С. 218], ссылаясь на Дойча, говорит о таких тонкостях: кооперативные и конкурентные стратегии взаимодействия участников конфликта могут переходить друг в друга; «попытки договориться... могут смениться борьбой...», неудачи силового «решения» вынуждают участников ситуации к переговорным вариантам разрешения конфликтов. Джеффри Рубин [J. Rubin, 1989], признавая дихотомию «кооперация-конкуренция», говорит о возможности и некоего сплава кооперации и индивидуализма, т. е. попытки достигнуть своих целей при понимании того, что другой хочет того же.

Мы вынесли *конкурентность*, как и *соперничество*, в причины конфликтов. С другой стороны, надо найти причинное объяснение самим этим явлениям (конкуренции и соперничеству или «конкуренции = соперничеству»). Приемлемые, на наш взгляд, соображения высказывает М. Дойч. Он считает, что основные черты конкурентной ориентации связаны с потребностью в *агрессии* [M. Deutsch, 1985. Р. 82–86]. Отобразим это на логико-графической схеме (рис. 4).

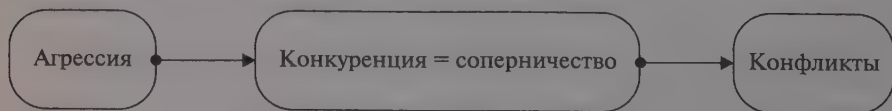


Рис. 4

Эта мысль Дойча близка к точке зрения Конрада Лоренца [1994], который говорит о борьбе и агрессии как о врожденном инстинкте. Самое

большое значение Лоренц придает *не межвидовой, а внутривидовой агрессии*. И считает, что именно внутривидовая агрессия служит сохранению вида тем, что обеспечивает выживание, распространение на большей территории и улучшение генетического фонда вида. И в то же время «есть веские основания считать внутривидовую агрессию наиболее серьезной опасностью, какая грозит человечеству в современных условиях культурно-исторического развития» [К. Лоренц, 1994. С. 37]. Лоренц говорит, что, как знание физиологии поможет лечить болезни, так и знание закономерностей внутривидовой агрессии поможет, в конце концов, предотвратить опасность, которая заключается в том, что «в условиях цивилизации агрессивный инстинкт очень серьезно сошел с рельсов» [там же].

Однако есть возражения против тезиса о биогенетической преформированности (предопределенности) внутривидовой агрессии.

Эрих Фромм полагает, что агрессия хищников — иная по природе и должна «обсуждаться отдельно». «Что касается межвидовой агрессии, то здесь большинство исследователей утверждают, что животные очень редко убивают представителей другого вида, за исключением случаев самозащиты при невозможности спастись бегством. Это сужает феномен «животной» агрессивности до... агрессивности между животными одного и того же вида» [Э. Фромм, 1999. С. 131]. Фромм пишет, что агрессия «у большинства млекопитающих не носит кровавого характера и не имеет цели мучить или убить «сородича»; агрессивность играет в основном роль угрожающего предупреждения... дело редко доходит до кровавых и смертельных драк, как у людей...». «Деструктивное поведение, — продолжает Фромм, — наблюдается только у ряда насекомых, рыб и птиц, а из млекопитающих — только у крыс». Угрожающая поза, считает он, — реакция на то, что животное принимает за угрозу своим витальным интересам... такое поведение можно считать «оборонительной агрессивностью» [Э. Фромм, 1999. С. 131–132]. Человек, по Фромму, — исключение среди млекопитающих, способное «к садизму и убийству в огромных масштабах».



Эрих Фромм
(1900–1980)

Близко к Э. Фромму и противоположно по отношению к точке зрения Лоренца и Дойча высказывается К. Бютнер. «Во взаимоотношениях взрослых... общество устанавливает, как можно выражать ненависть

и враждебность, т. е. какие формы *агрессивности* считаются дозволенными перед лицом внешнего врага. В этом смысле общество представляет собой глобальную модель того, чему дети должны научиться» [1991. С. 76–77]. Еще более радикально, чем Бютнер, о социальном происхождении агрессии говорят К. Ситарам и Г. Когделл. По их представлениям, агрессивность относится к базовым ценностям *Запада*. Она в основе *западного* образа жизни. Она результат обучения детей. Их учат не сдаваться, использовать других людей для своих достижений. Нарушения, за счет которых достигнут успех, часто прощаются [1992. С. 115]. Небезынтересно, что в том же ключе — и процитированное выше высказывание Б. Брок-Утне о соперничестве. От себя добавим, что последнее время в теле- и кинопродукции в России фигурирует в качестве героя «свой бандит». Он бандит, но «наш», мы ему сочувствуем, идентифицируем себя с ним. Он ловок, силен, удачно скрывается от властей, выигрывает у других бандитов... и для своих — свой. А значит, «хороший». А то, что это пауки в банке, нашими кинохудожниками вуалируется.

Н. В. Гришина [2000. С. 420], автор наиболее обширного и наиболее глубокого обзора по конфликтологии, отмечает, что вообще, по мнению ряда современных психологов, насильственные формы поведения являются *научаемыми*. Они формируются под влиянием агрессивности социальных институтов. На этом основании некоторые авторы игнорируют зооконфликты при изучении «человеческих» конфликтов. Дескать, это не в духе гуманистической психологии. Мы в другом месте уже отчасти обсуждали этот вопрос. Здесь добавим, что на это с соответствующей свойственной им фундаментальностью возражают А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 97–98]: «Для животных типичны конфликты, связанные с борьбой за обладание пищей, территорией, другими жизненными ресурсами, определенной ролью в группе животных. Похожие противоречия часто порождают конфликты и в человеческом обществе». Эта точка зрения противоположна не только мнению Гришиной, но и мнению Фромма.

Попробуем примирить и здесь «гуманистов с бихевиористами». По нашему мнению, вообще вряд ли стоит противопоставлять инстинкт и научение в этой проблеме. На основе инстинкта возникает стремление усовершенствовать способы агрессии. А обучение как вид научения строится с учетом инстинкта. И пусть агрессия только оборонительная (Фромм), она может быть «развита» до своей противоположности — от оборонительной до *экспансивной*. Что-то подскажет в ба-

нальной драке инстинкт, но разные боевые искусства от каратэ до оружия массового поражения — это-таки изобретение человека и «культуры». И учитывая это, в духе гуманистической психологии можно думать о том, как преодолеть не только культуральный компонент агрессивных тенденций, но и биогенный.

Говоря об агрессии, стоит припомнить: англо-американский психолог У. Мак-Даугалл думал, что конфликты возникают и благодаря близким к агрессивному инстинкту инстинктам страха, стадности, самоутверждения [А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов, 1999. С. 63], которые тоже генетически предопределены. М. Оссовская [1987. С. 106] полагает, что склонность к определению в межчеловеческих отношениях некоего «порядка клевания» может считаться столь же инициальной, как и стремление к безопасности.

Некоторые авторы пытаются говорить даже о физиологических коррелятах конфликтного поведения. Л. А. Китаев-Смык [1983] отмечал, что при стрессовом воздействии возможны две формы поведенческой активности: активизация поведенческого реагирования и пассивное поведенческое реагирование, а Л. В. Куликов в своей книге «Психология настроения» пишет, что при стрессе доминируют противодействие, приспособление, уход [1997. С. 40]. Вряд ли эти теоретически интересные попытки актуальны на сегодняшний день для практической конфликтологии. Более продуктивны собственно психологические рассуждения.

Является ли агрессия врожденно-наследственной или приобретенно-воспитанной? Можно признать мнение М. Дойча, когда он говорит об агрессии как о *причине* конкуренции = соперничества (см. рис. 4 (с. 47)). Оставим, впрочем, возможность для такого явления, как агрессия, быть и непосредственной причиной конфликтов.

Культуральный компонент, наверное, важнее. И дело далеко не только в воспитании *собственно агрессивности* в процитированной позиции Б. Брок-Утне [1989. С. 124, 137] — *главное, что сама система образования учит: «чтобы оказаться впереди, нужно теснить других»* (курсив наш. — А. Е.). К. Ситарам и Г. Когделл [1992. С. 115] тоже говорят не только о *собственно агрессивности*, а и о том, что детей учат *«использовать других людей для своих достижений»*. Нарушения, за счет которых достигнут успех, — подчеркивают эти авторы — часто прощаются.

Подобного рода понимание можно подытожить в парадигме гуманистической психологии: общество воспитывает *субъект-объектный подход к миру людей*. Наряду с *собственно агрессивностью* этот субъект-объект-

ный подход является причиной конфликтов. Наверное, более значимой причиной. Агрессивность как таковая может быть направлена и в неконфликтное русло. Для уравнивания сразу же констатируем, что поиск *справедливости, сопротивление субъект-объектному подходу «ко мне» и к другим людям — это еще одна причина конфликтов*, комплементарная (взаимодополнительная) по отношению к субъект-объектному подходу как причинному фактору. Конфликт, понятно, порождается сопротивлением. Если бы сопротивления не было, а была бы только односторонняя субъект-объектность, конфликта бы тоже не было. Такая бесконфликтность вряд ли устроит подавляемую сторону и наиболее рефлексирующих людей из любых слоев. Пафос сопротивления и справедливости поднимал на восстание подавляемых и некоторых людей из подавляющих слоев общества. Но чаще всего это сопротивление превращалось в подавление другой стороны, ранее подавляемой, с той же субъект-объектной подкладкой. Эрих Фромм говорил о чрезмерном стремлении к равенству как об ипостаси обладания [1990. С. 90].

Субъект-объектный подход означает, что я субъект, а другие люди для меня не более чем объекты. Е. И. Доценко [1997] говорит, что при этом к человеку относятся как к средству. Партнера можно использовать или убрать, им можно управлять, его не надо понимать, действия одностороннены, поведение монологично. Добавим, что естественным продолжением субъект-объектности является «право» *эксплуатировать других людей*, что непосредственно вызывает социальные микро- и макроконфликты.

Субъект-объектному подходу противостоит субъект-субъектный подход. Главная его позиция в признании того, что «я субъект», но и «он субъект». И я, как самодостаточная личность, могу жить за свой счет, не эксплуатируя других людей. Я осуществляю *самоактуализацию*, реализую свои способности, свой личностный потенциал и живу только за счет этого.

Автор термина «самоактуализация» Абрахам Маслоу постоянно говорит и о справедливости. Так что *самоактуализация — это жизнь за свой счет, самодостаточность, сознание своей полноценности, это высокая самооценка и самоуважение в случае дарения излишков своего творчества или в случае самоотверженного в разных формах служения людям*.

Э. Фромм [1990] говорит о противоположных позициях «иметь» и «быть». Субъект-субъектному подходу соответствует «быть», субъект-объектному — «иметь». «Иметь», по Фромму, это не только материальные

ценности, но и власть, и тщеславие, и даже аскетизм. Потребность во все большем обладании (иметь) толкает людей на *эксплуатацию* других людей и конфликты. В русле концепции Фромма интересно соображение Йохана Хейзинги [1992. С. 55]: «В... феодальные времена... невозможно было обнаружить никакого другого экономического мотива, кроме того, что одни завидовали богатству других. Не только богатство порождало зависть, но... и слава. Фамильная гордость, жажда мести, пылкая верность сторонников — вот каковы были главные побуждения».

Эксплуатация в широком смысле — это жить за счет других, а не за свой счет, использовать партнера в своих целях.

Часто эксплуатация проявляется в манипуляции, т. е. скрытом психологическом воздействии в ущерб партнеру и в пользу себе (при этом ущерб/выгода может быть психологической и материальной). Так трактовалась нами манипуляция в книге «Как располагать к себе людей» [1996. С. 103–104]. Е. А. Доценко [1997. С. 58] на основе анализа множества работ выделил похожие признаки манипуляции (психологическое воздействие, отношение манипулятора к другому как к средству, стремление получить односторонний выигрыш, скрытый характер воздействия, использование психологической силы, игра на слабостях). В таком примерно ключе рассуждал о манипуляции Э. Шостром [1994].

А. Шопенгауэр [1910. С. 618–619] собрал и разобрал нечестные, по сути манипуляторские, уловки. В 1918 г. С. Г. Поварнин издал свою книгу «Спор: о теории и практике спора». Она переиздана [М., 1999]. В ней говорится о непозволительных уловках (механическое прекращение невыгодного спора, грубое отвлечение внимания, внушение, софизмы). Это тоже — жить за счет других — самоутверждаться путем унижения. Глубокий и подробный разбор феномена манипуляции — в книге В. Н. Панкратова «Манипуляции в общении» [2001]. Манипуляции на мыслительном уровне восходят к софистам. Это проанализировал Аристотель [1972. С. 349].

Эксплуатация может проявляться и в открытой авторитарности. Но если в манипуляции и в авторитарности эксплуатация выступает больше как психологическая, то материальная эксплуатация проявляется более всего в отнятии труда. И она, понятно, наиболее мощная причина конфликтов. Формы ее многообразны. Главным способом отнятия у людей результатов их труда является *экономическое принуждение*. Почти все то же самое, что и К. Маркс, хотя и другими словами, выразил Л. Н. Толстой в эссе «Так что же нам делать?» [1983].

Мотивы материальной эксплуатации понятны: материальные и психологические выгоды. А каково психологическое объяснение ее *происхождения*?.. Обратимся к концепции А. Адлера [А. Adler, 1929; А. Адлер, 1997. С. 64–73]. Он говорил о *комплексе неполноценности и гиперкомпенсации*. Человек, неполноценный в каком-либо отношении в глазах людей, пытается восполнить недостаток. Ребенок из-за близорукости не вписывается в спортивные группы, а сидит за книгами и становится писателем. Когда есть неполноценность, в дело часто вступает *великая сила* — *гиперкомпенсация*. Но вот не физический недостаток, который вызвал бы гиперкомпенсацию благодаря «переразвитию» в умственной сфере, а, наоборот, умственный и нравственный дефицит. Тогда гиперкомпенсация становится «*нечистой силой*». Она проявляется в накачивании мышц, накоплении материальных средств за счет других людей, раздувании чувства значимости-важности, насильственном подчинении людей, *их эксплуатации*.

Эксплуататор не может ничего сотворить, чтобы честно обменяться результатами своего труда. Он может *изобрести* или *усвоить лишь средство обмана или насилия*.

У эксплуатации есть и *оборотная сторона*. Эксплуататоры от постоянного нервно-психического рабочего перенапряжения, опасения, что сместят, обойдут, от страха за себя и семью страдают *психоневрозами* и *психосоматическими* болезнями с их инфарктами, инсультами. *Эксплуататор вызывает к себе ненависть*. Ненавистью порождается *сопротивление*. Чаще глухое и скрытое. Нередко — неуправляемые конфликты. Время от времени *кровавые революции*. Но и *вне революций эксплуататоры живут трудно*. Поскольку эксплуатация связана с криминалом, они постоянно ждут репрессий. Их убивают: из-за конкуренции, из страха быть убитыми и страха разоблачения. И они сами *вынуждены убивать*, чтобы не быть убитыми (разоблаченными), чтобы устранить конкурента. А потом испытывают страх быть убитыми из мести. Опасаются *раскрытия* совершенных ими убийств... Как заметил Мефистофель в опере «Фауст»: «Люди гибнут за металл!» Абсурд. И ему, как пиру во время чумы, предаются многие. Кроме ненависти и сопротивления — брезгливое презрение вместо уважения и вождя поклоне-ния.

Эксплуататор пытается *защититься от осознания* своей нравственной неполноценности. Он говорит себе и другим, что все так живут, что это закон джунглей, что он двигатель прогресса, что инвестирует в про-

мышленность страны, что создает рабочие места, что платит налоги и тем самым поддерживает слабых... И, наконец, он жертвует в фонды и церкви. При этом он скрывает от других и себя, что наэксплуатирует на рубль, а отчислит копейку. А. Франс в новелле «Чудо, сотворенное сорокой» [1959. С. 281–292] живописал ростовщика, которому приснилось, что он в аду и решил пожертвовать святой церкви несколько золотых. Но перед этим он их чуточку подстриг ножницами. Бога хотел обмануть.

На общении эксплуатируемого и эксплуататора лежит печать их социальных отношений. Субъект-объектность эксплуататора и стремление эксплуатируемого восстановить свое субъектное личностное достоинство непримиримо сталкиваются не только в макросоциальных коллизиях, но и в межличностном общении в узком смысле. Деловое общение вплетается в отношения, обслуживает их. От настроения *в отношениях зависит настрой и в деловом общении*.

Наверное, ничто так часто не является поводом для конфликтов, как **несправедливость**. Это настолько самоясно, что, может быть, именно поэтому контрарные понятия «несправедливость» и «справедливость» долгое время игнорировались в психологии и даже в конфликтологии. Отечественные же философы, которые «по определению» должны интересоваться этим, слишком уж теоретичны. Приведем выписку из книги «Словарь по этике» [1981. С. 324]: справедливость — это «понятие морального сознания, характеризующее такое положение вещей, которое рассматривается как должное, соответствующее определенному пониманию сущности человека и его прав».

Из психологов лишь некоторые авторы не побоялись поднять эту тему на уровень теоретического обсуждения. В 1981 г. Г. Микула [G. Micula, 1981. Р. 207] опубликовал обзорную статью на тему справедливости. Он в общей форме говорит о достижении справедливости и избегании несправедливости, которые являются целями человеческого поведения. Справедливое поведение — неэгоистическое. Оно стимулируется обществом. Более содержательно высказывается на тему справедливости М. Дойч. Мы уже кратко представили его мнение. Теперь чуть подробнее. Дойч полагает, что несправедливость может касаться распределения ресурсов. При этом он поддерживает бытующее деление распределяемых ресурсов на 6 категорий: любовь, статус, информация, деньги, материальные блага, услуги. Несправедливость, по Дойчу [M. Deutsch, 1985. Р. 31–34], может иметь еще и следующее деление:

- 1) несправедливость, связанная с характером распределяемого блага (или ущерба);
- 2) несправедливость, связанная с ролями, вовлеченными в распределение;
- 3) несправедливость в отношении стиля и времени распределения;
- 4) несправедливость, связанная с ценностями, лежащими в основе распределения;
- 5) несправедливость, связанная с правилами;
- 6) несправедливость, связанная с измерительными процедурами;
- 7) несправедливость, связанная с процедурами принятия решений.

Последний вид Дойч считает самым важным. Если люди участвуют в принятии решений, они считаются с ними и выполняют их. Если процедуры принятия решений расцениваются как незаконные, тогда и все остальное: принципы, правила, конкретные приемы распределения — ставится под сомнение. Дойч [M. Deutsch, 1985. Р. 38—44] полагает, что при кооперативном принципе будет доминировать индивидуальный вклад и индивидуальная результативность. Группы, ориентированные на отношения, предпочтут равенство.

Н. В. Гришина [2000. С. 281] утверждает, что представления о справедливости разные, и поэтому она не может быть критерием регулирования отношений между участниками конфликта.

Р. К. Хьюсман и Д. Д. Хэтфилд [1992. С. 16—19] напоминают о принципе, изложенном Аристотелем: «люди отдают и получают» и сами говорят о *вкладе* в отношения и *отдаче*. Они полагают, что работа с вкладами и отдачами улучшит отношения.

Рассуждения конфликтологов о справедливости, однако, почему-то не касаются стержня проблемы. Главный критерий справедливости/несправедливости — живет ли человек за свой счет, вступая в обмен без обмана, или за чужой счет, эксплуатируя других людей. Этот критерий явствует из словоупотребления. Понятно, что он, как и многое в психологии, трудно измеряем. Но часто он достаточно определенный. Воровство, грабеж, вымогательство, мошенничество, извлечение прибавочной стоимости, захват природной ренты — здесь человек явно живет не за свой счет.

Целый ряд авторов [А. В. Филиппов, С. В. Ковалев, 1986. С. 17] говорит о субъективных факторах в происхождении конфликтов. «Субъективные факторы... включены в генезис ситуации в качестве ее неотъемлемого звена. Чтобы образовалась актуальная для субъекта ситуация,

недостаточно иметь определенные условия и обстоятельства. Необходимо еще иметь и определенного субъекта, со стороны которого должна присутствовать психологическая готовность (имеющая в конечном счете потребностный характер) к включаемым в генезис ситуации объективным условиям и обстоятельствам». А. А. Реан и Я. Л. Коломинский [1999. С. 44–45] считают даже, что «детерминирующими... являются личностные факторы... ситуативные играют роль модулятора». Итак, в конфликте участвуют субъекты. Со своими потребностями, оценками, системой нравственности и психологическими умениями. И в этом плане они творят ситуацию.

М. Ю. Арутюнян и Л. А. Петровская [1981. С. 46–47] обращают внимание на то, что напряженность, недовольство партнером продуцируют ожидание негативной обратной связи, актуализацию защитных механизмов, провоцируют на отвержение даже конструктивной информации. А. И. Ташева [1987] как о причине супружеских конфликтов говорит о переоценке «своего вклада» и недооценке вклада партнера. По Д. Майерсу, несчастливые супруги считают негативные действия другой стороны как эгоистичные, а счастливые объясняют все обстоятельствами [1997. С. 101]. В исследовании Э. И. Киршбаума [1986] неуспешные педагоги связывали представление о собственной успешности с контролем над отрицательными ситуациями, т. е. старались обеспечить избегание неудачи. Т. ван Дейк [1989. С. 184] при изучении этнических конфликтов отмечает, что о себе люди говорят как о вежливых, помогающих, терпимых; об иностранцах — как об опасных и беспокоящих. А Л. Росс и Р. Нисбетт [1999. С. 138] изучили, как две группы болельщиков сделали записи об одном и том же матче. Болельщики видели разные игры. При этом наши — хорошие, а их — плохие. Но каждый полагал, что «истина» должна быть очевидна любому объективному наблюдателю. Аналогичные наблюдения приводят Э. Г. Эйдемиллер и В. Юстицкис [1999. С. 298]. В семьях конфликтующие стороны *совершенно* искренне рисуют *совершенно* разные картины.

П. Карневал и Д. Пруитт [P. Carnevale, D. Pruitt, 1992. P. 533] видят причины обращения к силовым методам в трудности коммуникации сторон, непонимании друг друга, низком уровне доверия, в мнении, что силой можно добиться больше. Поразительно по тонкости психологического анализа высказывание Г. Зиммеля [Н. В. Гришина, 2000. С. 276]: «Люди, у которых много общего, часто куда горше и несправедливее обижают друг друга, чем совершенно чуждые. Потому что их общ-

ность — что-то само собой разумеющееся, и поэтому не она, а то, что на данный момент их разнит, определяет позиции друг к другу. При том общем, что есть в их отношениях, мельчайший антагонизм приобретает большее значение, чем между людьми чужими. Чужие изначально ориентированы на возможные различия. Отсюда трагичность «мелочей», из-за которых порой расходятся вполне подходящие друг другу люди.

Все то, что сейчас обсуждалось, — проявление субъективного фактора в психогенезе конфликтов. Но есть и еще одно проявление, которое подчеркивается в разных словах целым рядом авторов. Обобщенно можно сказать так: ситуация становится конфликтной, если она участниками расценивается как конфликтная. Мы сказали «расценивается». Другие авторы употребляют слово «воспринимается». Наверное, все-таки здесь имеет место мыслительный акт, а не собственно перцептивный, но чаще говорят именно о *восприятии* ситуации как конфликтной. Это имело смысл специально оговорить, а не только подразумевать. Так или иначе, мыслительно или перцептивно, ситуация участниками относится к *категории* конфликтных. Поэтому некоторые психологи даже привлекают к объяснению конфликтов понятие Брунера «категоризация» (я «категоризирую» ситуацию как конфликтную). В обсуждавшемся духе можно трактовать высказывание В. Томаса и Ф. Знанецкого [W. Thomas, F. Znaniecki, 1958. Р. 1846–1847]: «Если ситуации определяются как реальные, они становятся реальными по своим последствиям». Так можно толковать и Л. А. Петровскую [1975. С. 132]: «Чтобы конфликт стал реальным, участники его должны осознать сложившуюся ситуацию как конфликтную. Именно восприятие, понимание реальности как конфликтной порождает конфликтное поведение». Так можно понять Э. А. Орлову и Л. Б. Филонову [1975. С. 324], А. И. Донцова и Т. А. Полозову [1980. С. 121]. В таком же приблизительно ключе мыслит Ю. Н. Емельянов [1986. С. 28]. Вандер Занден [J. Vander Zanden, 1987. Р. 63] утверждает, что если люди верят в реальность сверхъестественных существ, то эти существа реальны, так как могут влиять на их поведение. У. Клар с соавторами [Y. Klar, D. Bar-Tal, A. Kruglanski, 1988] подметил: если ситуация воспринимается как конфликтная, будут подбираться доказательства этого.

Среди разнообразных причин конфликтов отмечаются хрестоматийно известные пересекающиеся трансакции по Э. Берну [1994].

Но не обсуждается в качестве причинного фактора такой важный, по нашему мнению, феномен, как субъект-объектная персонализация.

Феномен «персонализация» подробно исследуется В. А. Петровским. В книге «Психология. Словарь» [под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, 1990. С. 271] он определяет персонализацию как «идеальную представленность субъекта в жизнедеятельности других людей». *Persona* — личность. Персонализация — как бы расцветание личности одного в личности другого¹. Если персонализация субъект-субъектна, то отношения гармоничны. Но часто она субъект-объектна. Это случаи, когда я стремлюсь, игнорируя «твои» желания, переделать «тебя» по «своему» усмотрению.

Мы рассмотрели психологические *причины* конфликтов. Это важная часть их психогенеза в широком смысле. Но не единственная. *Кроме* собственно причинного конфликтогенного начала *важны* механизмы, *в которых следствия каких-то причин сами становятся причинами дальнейших следствий*. Они почти не рассматриваются. Все внимание авторов сосредоточивается на собственно причинах. В то же время ясно, что *развитие конфликта (собственно психогенез)* не менее важно для решения конфликтологических проблем, чем сама по себе первопричина.

Счастливое исключение — рассуждения Дж. Рубина, Д. Пруитта и С. Х. Ким [2002. С. 126–128] об эскалации конфликта. *При эскалации происходит переход от мягких форм к жестким, от меньшего — к большему, от частного — к общему, от стремления к результату — к стремлению нанести ущерб, от участия немногих — к увеличению рядов*. Подчеркнем, что авторы имеют в виду эскалацию в процессе стихийного (неуправляемого) конфликта.

Психогенез

Процитированные концепции, касающиеся происхождения межличностных конфликтов, несомненно, ценны как исходный материал для создания единой внутренне непротиворечивой полной концепции. Но сейчас приходится признать, что они фрагментарны, не связаны друг с другом, иногда называют одни и те же причины разными словами

¹ Есть толкование персонализации как возникновения личности из пока «неличности». Например, у В. Г. Крысько [2003. С. 196]. Мы будем придерживаться толкования персонализации по В. А. Петровскому.

(соперничество, конкуренция). В то же время ясно, что любая из этих причин действует, скорее всего, не каждая сама по себе, а вместе с **другими, интегрированно**. Имеет смысл констатировать, что соперничество (конкуренция) чревато конфликтами при наличии противоречий в потребностях и при выраженной агрессивности. И что все это дает *конфликтогенный эффект* в том случае, если у людей субъект-объектные установки, если каждый склонен пренебречь справедливостью, если хотя бы один из них полагает, что имеет право эксплуатировать другого. Все это настолько сложно, что пока нет стройной интегрированной системы всей совокупности причинных факторов. И мы это положение вещей здесь тоже только зафиксируем. Построить такую интегрированную систему причинных факторов — дело будущего. Констатируем, однако, то, что факторы действуют обычно в *совокупности*, а не каждый сам по себе. И в то же время ясно, что совокупность всех этих конфликтогенных факторов (соперничество, противоречие, агрессивность, субъект-объектная установка...), как уже говорилось, играет роль *пускового* (триггерного) механизма. Интересно понять, что же следует дальше, после срабатывания этого триггерного механизма. Обсудим это подробнее.

Заманчиво было найти способ анализа, который при консультировании и проведении тренингов работал бы непосредственно на процесс общения, был бы относительно прост и доступен потребителю психологических консультаций и тренингов.

Предложим наше толкование психогенеза, которое в основе своей было опубликовано нами в 1984 г. и более подробно в 1987, 1996 и 2003 гг. [А. П. Егидес, 1984, 1987, 1996, 2003].



А. Р. Лурия
(1902–1977)

Психологи давно используют термин «интеракция», введенный академиком Александром Романовичем Лурия. Этим термином обозначается «единица общения». Она состоит из *инициального посыла и ответа*. И посыл, и ответ — это не мгновения, а длящиеся во времени сложные *коммуникативно-поведенческие акты*. Поэтому лучше говорить об *инициальном и ответном коммуникативном действии*. А если эти акты многосложные, то можно говорить об *инициальном и ответном коммуникативном поведении*.

И то и другое может быть **неоптимальным** и **оптимальным**. **Оптимизация** инициального и ответного коммуникативного поведения, как уже декларировалось, — важнейшая проблема психологической конфлик-

тологии. И тактика оптимизации зависит от понимания психогенеза (в широком и узком смысле) межличностных конфликтов. Поэтому-то и необходимо представлять себе все это в деталях.

Обсудим прежде всего, в чем заключается *оптимальность* и *неоптимальность* инициального коммуникативного поведения.

Об инициальном коммуникативном послы, направленном на удовлетворение какой-либо потребности партнера, мы говорим как о синтоном (созвучном потребностям) послы, или **синтоне**.

Но инициальный коммуникативный посыл может фрустрировать (напрягать) ту или иную значимую потребность партнера. Это с высокой вероятностью вызывает агрессивную реакцию и далее — конфликт. Поэтому о таком послы мы будем говорить как о конфликтогенном послы, или **конфликтогене**.

Определения синтонов и конфликтогенов мы взяли в рамку потому, что от этих определений зависят определения оптимального и неоптимального коммуникативного поведения. Возьмем в рамку и их.

Инициальное коммуникативное поведение **оптимально**, если из него изымаются **конфликтогены** и оно насыщается синтонами. Оно **неоптимально**, если насыщено конфликтогенами при отсутствии синтонов.

Теперь эти представления мы можем использовать для уточнения вопроса о **причине конфликтов**. Можно считать, что причиной конфликтов является **неоптимальное инициальное коммуникативное поведение**. И можно считать эту причину совокупной и интегрированной. Потому что все, что разными авторами предлагалось понимать как причину (соперничество, субъект-объектные установки, несправедливое пренебрежение моими интересами, агрессия в мой адрес) фрустрирует «мои» значимые потребности в единой совокупности. Этих конфликтогенов много. Синтоны смягчали бы их, но их мало.

Внесем еще несколько уточнений в понятия **«конфликтоген»** и **«синтон»**. Мои потребности могут быть обоснованными, а могут быть и необоснованными. Обоснованными/необоснованными с точки зрения социальной.

Возможен вариант, когда отношения не регламентированы моралью и законом. И может случиться, что *деятельность одного партнера по удовлетворению своих потребностей может мешать удовлетворению потребностей другого* (тем самым фрустрирует их). Например, два равных во всех мыслимых отношениях человека... и только одно свободное место для сидения в вагоне метро. И тот, и тот хотят его занять. Или выявились различия во вкусах. Иными словами, *каждый фрустрирует потребность другого*. Фрустрация здесь *обоюдная*. И более или менее выраженная агрессия возникает у обоих. Тут, конечно, может возникнуть и конфликт — в том случае, если каждый считается только со своими потребностями. Синтонным такое инициальное коммуникативное поведение не назовешь. Но *конфликтогенность* инициальных посылов здесь «условна» и не так велика: правила не нарушены.

Иное дело, когда моральные и юридические установления вносят некоторый *порядок при противоречиях в потребностях*, порядок, с которым все должны считаться. Предназначение этики и законов — предотвращать конфликты. Так что, если каждый считается не только со своими потребностями, но и с нравственными и законными запретами и предписаниями, то, хотя и будет некоторый дискомфорт, все-таки не будет конфликта. Увы, более вероятно иное. Удовлетворению потребности *одного* из партнеров нравственность и законы противодействуют, интересы другого защищают. Но этот *один* считается только со своей потребностью, стремится ее удовлетворить и фрустрирует потребность другого *вопреки* нравственности и законам. Здесь потребность партнера фрустрируется в *одностороннем* порядке, поскольку она защищена нравственными или даже юридическими установлениями. Это поведение вызовет закономерную ответную отрицательную реакцию, сопротивление. Здесь обычно и возникает конфликт.

Исходя из всего изложенного, вполне определенно мы будем называть **конфликтогенным посылом (конфликтогеном)** инициальный коммуникативный посыл, **необоснованно (не оправданно) с позиций нравственности и закона** фрустрирующий потребности партнера.

В психологической литературе понятие «конфликтогенный» ныне встречается нередко. Впервые оно прозвучало в нашей статье «Психологическая коррекция конфликтного общения» [Психологический журнал. 1984. Вып. 5]. Термин «синтонный» мы взяли из психиатрической литературы, но там он употребляется в составе словосочетания «регрессивная синтонность», причем имеется в виду не настоящая, не подлинная, а ка-

жущаяся синтонность при фактической эмоциональной уплощенности у больных шизофренией. Мы же в термин «синтон» вкладываем содержание в соответствии с буквальным переводом слова — «созвучность». Предполагается созвучность по отношению к потребностям другого.

Мы уже отмечали, что интонации, мимика, жесты, позы и их смена непосредственно связаны с языком. Заметили при этом, что мимику, жесты и динамику поз обычно в совокупности называют пантомимой. И констатировали: в живом общении играют роль не просто слова и словосочетания (лингвистические элементы), но в целом вербально-интонационно-пантомимические комплексы. Теперь уточним. Конфликтогенные послы (конфликтогены) — это не просто конфликтогенные лексические единицы, но конфликтогенные вербально-интонационно-пантомимические комплексы. Аналогично этому синтонные послы (синтоны) тоже представляют собой синтонные вербально-интонационно-пантомимические комплексы. В соответствии с определениями, в которые включено понятие «потребность»¹, конфликтогенный посыл и синтонный посыл составляют как бы пару взаимоисключающих позиций в плане той или иной потребности партнера. Конфликтогены и синтоны мы и объединили в «пары» (конфликтоген—синтон) на основе определенной потребности. Например, потребность не чувствовать за собой вины (не иметь комплекса вины). Жена разбила чашку. Я обвиняю жену — это «конфликтоген». А могу обвинить себя в том, что поставил чашку близко к краю стола (т. е. я беру ее вину на себя и облегчаю ее переживания), — это «синтон». При нашей потребности в пристройке партнера снизу мы получаем пристройку сверху — конфликтоген. При нашей потребности в пристройке на равных получаем пристройку снизу — синтон. На наш взгляд, такое изложение не только рационально отражает существо вопроса, но и очень облегчает изложение и запоминание материала.

Многое из того, что обсуждалось ранее, можно назвать конфликтогенным началом в общении и отношениях людей. Эксплуатация психологическая и материальная, несправедливость, нечестная конкуренция, манипуляция, в целом субъект-объектное отношение к другому — это все конфликтогенно.

Конфликтогенное поведение связано часто с психологическим ущербом (в том числе с моральным). Ущерб может быть и материальным. Можно

¹ Идея использовать понятие «потребность» в определениях конфликтогенов и синтонов была подана психологом Н. И. Козловым в личных беседах.

говорить о величине материального и морального ущерба... А если брать психологический план, то конфликтогены можно делить по тонкости. «Твое лицо не обезображено интеллектом» — язвительно и грубо... «Ты умный человек, ты должен знать такие вещи» — это потоньше, но ясно все же, что это конфликтоген. А вот жена мужу: «Умничка, не забыл» — тут без психологического анализа не каждый обнаружит конфликтогенность. Нельзя считать конфликтогенным посылком даже грубый промах, если партнер старался сделать нам добро. Более острый конфликтоген может сразу вызвать конфликт. Может он быть и менее острым и тогда как бы поступает в копилку напряженности. Конфликтогены и синтоны могут касаться как личности партнера в целом, так и отдельных характеризующих его моментов: профессиональных навыков, внешности, вкусов, взглядов, привязанностей, реликвий, любой общности, к которой он принадлежит (его родственников, значимых для него групп, профессионального клана, национальности, его поколения, его учреждения).

Конфликтоген может быть подан осознанно, преднамеренно и даже злоумышленно. Но он может оказаться нечаянным, незапланированным, ненарочным. Психологические механизмы подачи конфликтогенов связаны с механизмами поверхностной психической защиты. Сильная личность — это человек самоактуализирующийся, реализующий свои потенциалы и дарящий людям результаты своего творчества. Тот же, кто первый подает людям конфликтогены, поступает так от слабости. Например, унижая партнера, человек «возвышается». Так что это — психическая защита, *переустройство в психике, которое дает транквилизирующий эффект.*

В ответном коммуникативном поведении нас интересует **реагирование на конфликтогены**, поданные партнером. Оно тоже может быть *неоптимальным и оптимальным.*

Как и какие возникают *неоптимальные формы реагирования?*

В ответ на инициальный конфликтоген выдается конфликтоген, причем ответный конфликтоген — с резкой *передозировкой!* Автобусная давка. Вам наступают на ногу и не извиняются. Это инициальный конфликтоген. Реакция ваша быстрая и бурная. С резко осуждающей интонацией вы бросаете «автору» конфликтогена:

— Нельзя ли осторожнее своими каблуками?!

Соответственная мимическая составляющая. Ответ этот — с явной передозировкой. Вам наступили на ногу ненарочно, в давке; извинить-

ся можно, но в этой ситуации как бы и не обязательно — событие слишком частое. Это как бы «проскок при распрямлении сжатой пружины».

Такая неоптимальная (неадекватная по силе) реакция имеет «конфликтоформирующее» продолжение. «Вычтем» из ответного (с передозировкой) конфликтогена инициальный и получим в виде разницы конфликтоген же. При этом «конфликтоген-разница» много больше конфликтогенного первотолчка.

Партнер-«зачинщик» получил больший конфликтоген, чем сам подал. Теперь он более фрустрирован (унижен) и отвечает с передозировкой уже на этот конфликтоген-разницу, т. е. следует еще более сильный «ответ на ответ», можно сказать, реванш с передозировкой. Такие реванши с передозировками следуют попеременно один за другим. Амплитуда агрессивных ответов в цепи «стимул — реакция (стимул) — реакция (стимул)...» увеличивается. Напряженность усиливается, как и готовность к более разрушительным действиям. Налицо **эскалация конфликта**. *Scala* — лестница (в переводе с латинского), поэтому дословно это «взлестничивание», или, попонятнее, взвинчивание. Вспомним, Дж. Рубин с соавторами [2002. С. 126–128] говорил, что при эскалации конфликта происходит переход от мягких форм к жестким. Эскалация может привести к банальной драке, которая закончится тем, что вас разнимут или кто-то уступит позицию. Или драка приведет к убийству, а дальше — это война с вовлечением все большего количества участников («увеличение рядов», по Дж. Рубину с соавторами [2002. С. 126–128]), т. е. эскалация приводит к тому, что вербальный конфликт становится военным. Дж. Лакофф и М. Джонсон [1987. С. 130] говорят об уподоблении спора войне — это признание на деле того факта, что вербальный конфликт и война — это начало и конец некоторого континуума.

Чрезмерная реакция на конфликтоген, так получается — начало *неуправляемого конфликта*. У взрослых он обычно — в коммуникативной сфере.

Почему рассматриваемую форму мы назвали *неуправляемым конфликтом*? Потому что здесь в управлении не участвует разум, а срабатывают бессознательные механизмы. А почему с каждым витком конфликта увеличивается агрессия? Это можно понять в рамках биологической целесообразности. Того, кто первым начал агрессию, надо прогнать или уничтожить, т. е. логика все же есть. Биологическая логика. «Биологика».

Социально зрелый человек понимает, что конфликты мешают совместному решению проблем, и сдерживает агрессию, хотя это чревато психогенными психическими и соматическими расстройствами. По данным Я. Л. Коломинского и Б. П. Жизневского [1990. С. 40], к 6 годам физическое воздействие заменяется аргументами. С возрастом больше и благополучных исходов. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 103] нашли, что агрессивность с возрастом заметно сокращается. Для возраста с 17 до 27 лет — примерно в 17 раз.

Взрослея, человек научается сдерживать агрессивные импульсы, и поэтому неуправляемый конфликт у взрослых обычно ограничивается вербально-невербальными *коммуникативными* средствами. Более того, чаще люди останавливаются на *одном из витков* эскалационной спирали. Обычно конфликт прекращается с приближением к нравственным или юридическим границам (повышение тона, нецензурные выражения, рукоприкладство). И даже более того: агрессия сдерживается на *первом же витке*.

И тогда мы получаем качественно иную форму реагирования, которую иногда называют скрытым конфликтом. Но больше здесь подходит словосочетание «**холодная напряженность**», т. е. словесное вроде бы молчание, но на лице напряженное, строгое, осуждающее, злое, ненавидящее, холодное, негодующее... выражение. Понаблюдайте за людьми из очереди, если кто-нибудь что-нибудь берет, минуя ее... «Народ безмолвствует». Но недаром лучшее произведение Пушкина заканчивается этой авторской ремаркой. У Пушкина ведь в другом месте сказано, что за таким терпеливым безмолвованием следует бунт, и он бессмысленный и беспощадный. Итак, очередь молчит. Но грозно молчит. Как бы предгрозовое удушье. И вот кто-нибудь из очереди, пусть очень вяло, запротестовал. Это искра в пороховой бочке.

Срыв сдерживания грозит неуправляемым конфликтом, но холодная напряженность может продлиться и достаточно долго. Далеко не всегда находится этот кто-то, кто запротестует. Тогда холодная напряженность в чистом виде продлится достаточно долго.

Следующая форма неоптимального реагирования — **пристройка снизу**. Вот поступил конфликтоген, который вызывает в человеке страх, угнетенность, чувство бесперспективности сопротивления. И тогда в адрес агрессора идет приниженная просьба, его умоляют, принимают его несправедливые условия, на которых он готов прекратить или ослабить свое конфликтогенное поведение. Например, мать избиваемого

сына униженно припадает к стопам бандита, чтобы спасти своего ребенка.

Неуправляемый конфликт, холодная напряженность и пристройка снизу *неприятны*. Поэтому в ответ на конфликтогенное поведение партнера практикуется **избегание контакта во избежание конфликта** (острого или скрытого). И во избежание еще большей приниженности. Одна женщина призналась, что не поднимала трубку из-за боязни напряженного разговора с бывшим мужем и теряла нужные звонки. Избегание — реакция не только на *поступивший* конфликтоген, а и долговременная тактика в ответ на *вероятность конфликтогенов*. Зять реже видится с тещей, чтобы не слушать ее нравоучений. Дочь уезжает из родительского дома в другой город и живет в «общаге» для того, чтобы избежать надзора. Все описанное обычно не управляется сознанием и зависит от стихии бессознательного.

Одной из обсуждаемых в конфликтологии тем является **исход** конфликта. Он завершающая часть психогенеза. Поэтому, очевидно, У. Клар с соавторами [Y. Klar, D. Bar-Tal, A. Kruglanski, 1988] выдвигает понятие «завершение конфликта». А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев [1993. С. 164] под завершением конфликта понимают любое его прекращение (не обязательно разрешение). В другом месте этого же издания эти авторы говорят все же о разрешении конфликта как о достижении «соглашения по спорному вопросу между участниками» [1993. С. 169].

Дж. Рубин [J. Rubin, 1989] предлагает развести понятия «разрешение конфликта» (изменение ценностных установок, в результате чего конфликт исчерпывается) и «урегулирование конфликта» (временное соглашение). М. Дойч основным критерием разрешения конфликта считает *удовлетворенность* сторон результатами [А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, 1999. С. 471]. В «Словаре социальной работы» разрешение толкуется как элиминация или, по крайней мере, минимизация проблем [The Social Work Dictionary. 2nd ed. 1991. P. 47].

В сборнике статей по управлению конфликтами [Constructive Conflict Management: An Answer to Critical Social Problems? 1994. P. 3] предлагается термин «конструктивное управление конфликтом» вместо «разрешение конфликта». Это долгосрочный трудный процесс, но именно он ведет к разрешению конфликтных проблем.

Галтунг [J. Galtung, 1964. P. 110] предлагает толкование далеко не в духе гуманистической психологии. Разрешить конфликт, по мнению

этого автора, — это решить, кто победитель и как будут распределены ценности. В. М. Афонькова [1975] считает критериями разрешенности конфликта прекращение противодействия, устранение травмирующих факторов, достижение *цели одной из сторон*. Против такого толкования возражает в духе гуманистической психологии Н. В. Гришина [2000. С. 294]. Она фиксирует внимание на том, что здесь используется критерий «победа-поражение», но что это не может означать завершения конфликта. Если отношения долговременные, то необходимо не только разрешить проблему, но и восстановить и нормализовать отношения «самих сторон». «Если это конфликты между мужем и женой, подростком и родителями, руководителем и подчиненным, то надеяться на их благополучный исход можно только в случае взаимной договоренности и согласия сторон». Мы [А. П. Егидес, 1984] говорим об этом же в неоднократно воспроизводимой формуле «*не разрушать отношения, а разрешать противоречия*». А в книге «Как располагать к себе людей» [А. П. Егидес, 1996] сказано, что, выиграв конфликт, не надо разыгрывать роль победителя и что в стратегию поведения входит сохранение социальных отношений.

С другой стороны, вопрос не может быть решен *однозначно-нацифистски*. Партнер может быть несправедлив в конфликте. Несправедливость конфликтогенна. И она, пока не устранена, поддерживает пламя конфликта. Йохан Хейзинга [1992. С. 118] обращает внимание на то, что «во все времена существовал... идеал честной борьбы за *правое дело*». Критерием конструктивного разрешения конфликта является не в последнюю очередь победа в нем *правого* оппонента — считают А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [А. Я. Анцупов, 1992; А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, 1999. С. 471]. Н. В. Гришина [2000. С. 295–296] и здесь возражает: победа одного — это поражение другого, что становится основой возобновления конфликта. «Самым «рабочим» критерием разрешенности конфликта является *удовлетворенность* участников его исходом», — считает Н. В. Гришина вслед за М. Дойчем. Уточним некоторые детали этой полемики.

Во-первых, А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 471] сочувственно процитировали мнение М. Дойча, что основным критерием разрешения конфликта является *удовлетворенность* сторон его результатами. В данных контекстах слова «самый рабочий» и «основной» в достаточной степени совпадают по смыслу. Как и другие («исход» и «результаты», «участники» и «стороны», «разрешенность» и «разреше-

ние»). Во-вторых, на той же с. 471 «Конфликтологии» у Анцупова и Шипилова говорится, что *есть еще один критерий — степень разрешения противоречия, лежащего в основе конфликта*. И в-третьих, «победа» у Галтунга вовсе не то же, что «победа» у Анцупова и Шипилова. Сделаем более подробную выписку из их «Конфликтологии». «Не менее существенной проблемой является победа правой стороны. Утверждение истины, победа справедливости благоприятно сказываются на социально-психологическом климате организации, эффективности совместной деятельности, служит предупреждением лицам, которые потенциально могут стремиться достичь сомнительной с правовой или нравственной точки зрения цели с помощью конфликта. Необходимо помнить, что у неправой стороны тоже есть свои интересы. Если их игнорировать, не стремиться переориентировать мотивацию неправого оппонента, то это в дальнейшем чревато новыми конфликтами». Сторона или стороны могут желать *продолжения конфликта*. Об этом пишет Л. Гринхелл [L. Greenhalgh, 1986]. Так что мечты о полном конструктивизме осуществляются в столь отдаленном будущем, что сейчас приходится думать о подавлении несправедливости. В конце концов, даже и военном. Но, по крайней мере, о психологическом. Поэтому мы в тренингах обеспечиваем *подкрепление неуспехом экспансивного поведения*. Мы писали об этом уже в 1984 г., а затем в последующих изданиях. Высказанная в 1992 г. позиция Анцупова сходна с нашей.

Несколькими абзацами ранее мы описали четыре формы реагирования на конфликтогены: «неуправляемый конфликт», «холодную напряженность», «пристройку снизу», «избегание контакта во избежание конфликта». Можно сказать, что они не вполне удачны или в значительной мере неудачны, а то и вовсе неудачны. Каждая из них лишь в малой мере соответствует требованиям/условиям, при соблюдении которых реагирование могло бы быть оптимальным. Эти требования/условия и то, насколько они соблюдаются в описанных формах реагирования, мы подробно разберем в главе 5 «Пути деконфликтизации отношений и общения».

Итак, психологический микроклимат в малой группе складывается из *инициального коммуникативного поведения и реагирования на конфликтогенное инициальное коммуникативное поведение партнера*. Часто микроклимат неоптимальный. Переизбыток инициальных конфликтогенов при дефиците синтонов приводит к неоптимальным формам реагирования. Все это вместе играет отрицательную роль.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое психогенез конфликтов в широком и в узком смысле?
2. Перечислите и раскройте причины конфликтов.
3. Дайте определение понятию «синтонные послы».
4. Раскройте суть понятия «конфликтотенные послы».
5. В каком случае можно считать инициальное коммуникативное поведение оптимальным?
6. Приведите примеры конфликтотенных и синтонов.
7. Назовите неоптимальные формы реагирования на конфликтотенные послы.
8. Какова суть эскалации конфликта?
9. Что такое холодная напряженность?
10. Чем опасна холодная напряженность?
11. Приведите пример пристройки снизу как формы реагирования на конфликтотен.
12. Приведите пример избегания контакта во избежание конфликта.
13. Раскройте суть формулы «не разрушать отношения, а разрешать противоречия».
14. Каковы толкования понятия «исход конфликта»?
15. Изложите суть полемики относительно справедливости как критерия разрешения конфликта.
16. Из чего складывается психологический микроклимат в малой группе?

Глава 4

ЗНАЧЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА

- Минусы стихийного конфликтного процесса
- Плюсы конфликтов

Во времена псевдокоммунистического тоталитаризма, когда процветала лакировка действительности, конфликты изучать было не модно. В основном это относилось к *макросоциальным* конфликтам. Дескать, при социализме у нас не может быть антагонистических конфликтов, а могут быть лишь «мелкие», неантагонистические. Но заодно не повезло изучению и «мелких», неантагонистических межличностных конфликтов. Так что наша статья 1984 г. [Психологический журнал. 1984. Вып. 5. С. 52—62] была в числе «пионерских». Сейчас к конфликтам отечественные психологи и социологи изменили отношение. Конфликтология входит в хорошем смысле в моду.

Не отрицая *плюсов управляемых* межличностных конфликтов, которые обсудим чуть позже, сосредоточимся на *минусах стихийного* конфликтного процесса.

Минусы стихийного конфликтного процесса

Самочувствие участников межличностного конфликта

Каждый испытывал на себе давление межличностных конфликтов как участник и как свидетель. Н. В. Гришина [2000. С. 66] *между делом* признает: «Переживание конфликтов — *тяжелый и болезненный* процесс...» (курсив наш. — А. Е.). Но этот вопрос достоин *специального* серьезного изучения. Состояние человека в ходе конфликта характеризуется симптомами, которые вряд ли следует считать *болезненными*, но действительно можно назвать *тяжелыми*. В психологической литературе они системно не обсуждаются. И даже не составлен их реестр, отсутствует семиотика. Поэтому для первого обсуждения неглавной для нас проблемы воспользуемся несистемными наблюдениями из нашей практики.

Мы отметили «вегетативные» симптомы: пересыхание слизистой рта, холодный пот, покраснение или бледность лица, учащение пульса, сердцебиение, учащение дыхания или задержка дыхания, слезы. Симптомы

в двигательной сфере: мышечная слабость, скованность движений, мышечное дрожание, мелкие «насильственные» движения (подергивания отдельных групп мышц). Речевая дисфункция: задержки в речи, повторы фраз, трудность в подборе слов, повышение громкости и темпа речи. Изменение обычного содержания высказываний: оскорбления в адрес партнера (иногда сдержанность в этом). Боязнь отрицательных оценок своего поведения со стороны свидетелей, страдает самолюбие и самооценка...

Разумеется, приведенный список явно неполный. Наблюдаются эти симптомы иногда не все вместе, а выборочно; взрослея, человек вырабатывает навыки саморегуляции.

Межличностные конфликты разрушают отношения

Межличностные конфликты, если их не преодолеть, *разрушают отношения*. В процессе эскалации конфликта партнеры дают друг другу множество конфликтогенных посылов: резко отрицательные оценки с оскорбительным оттенком, высмеивание, обвинения, знаки неприятия, авторитарность, перебивание, специфический конфликтный крик... Это все оседает в психике каждого и мешает восстановлению контакта. Предпочитается более или менее длительное *избегание*.

Межличностный конфликт в коммуникативном процессе может перерасти в военный. Отнесем сюда банальную драку, дуэль, групповые «разборки». Фактически именно результатом межличностных конфликтов часто являются революции и войны, гражданские и межнациональные. А это чревато «травматической эпидемией» (термин хирургов) и гибелью людей... Уточним, что большая война — результат далеко не только межличностных коммуникативных конфликтов (конечно, здесь задействована экономика и прочее), но коммуникативные амбиции политиков друг по отношению к другу играют не последнюю роль.

В *семейной* жизни конфликты дезорганизуют семейное взаимодействие. В первую очередь это супружеские конфликты. Они ведут к разводам. Они отрицательно влияют на психику детей. Супружеские конфликты в случае развода перерастают в конфликты между разведенными родителями по поводу детей. Кроме супружеских конфликтов, в семье процветают и конфликты между родителями и детьми, усугубляющиеся с возрастом детей.

А в рабочих отношениях? Увольнения. Вынужденные кадровые перестановки. Растрачивание рабочего времени на разбирательства. Производственная непродуктивность. Е. В. Цуканова [1981] выяснила, что в диадах с взаимоположительными отношениями совместная деятельность была эффективнее, чем в диадах с нейтральными отношениями. Взаимонегативное общение снижало эффективность совместной работы, решению совместной задачи мешало то, что люди переключались на выяснение отношений.

В школе конфликты между детьми приводят к формированию школьной дедовщины. Армейская дедовщина... О ней много говорится, но она мало исследована психологами. А начинается она в школьных дворах и коридорах. *Это одно из самых тяжелых воспоминаний детства у множества людей.* Снижается самооценка и успеваемость. Возникает обида на родителей и учителей, которые не могут защитить. А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 103], как мы уже упоминали, нашли, что агрессивность с возрастом заметно сокращается, для возраста с 17 до 27 лет — примерно в 17 раз. Это значит, что в детстве гнет конфликтов тяжелее, чем впоследствии. А между тем эта тема в школьной психологии явно не в центре внимания. На виду всего несколько работ. В статье Б. Т. Лихачева «О конфликте в детском коллективе» (журнал «Воспитание школьников», 1964) говорится о причинах конфликтов среди детей и о позиции педагогов. Кандидатская диссертация В. М. Афоньковой «Конфликты в коллективе старшеклассников и пути их преодоления» [1975] по педагогике. Книга «Детская агрессивность» И. А. Фурманова, изданная в Минске [1996], отделена от диссертации Афоньковой двадцатью годами. Годом позже в «Практической психологии образования» под ред. акад. РАО И. В. Дубровиной [1997. С. 452—475] есть материал А. Д. Андреевой «Как научить педагогов и родителей общаться с детьми», в котором предполагается предотвращение конфликтов благодаря психологической поддержке ребенка, эффективному стилю общения с ним, принятию его, рефлексивному слушанию, открытым вопросам, я-сообщениям вместо ты-сообщений. Говорится и о некоторых способах преодоления конфликтов между детьми и взрослыми: совместном поиске альтернатив вместо советов. Но нет обсуждения конфликтов в среде детей и подростков. Подготовкой будущих учителей к разрешению конфликтов занималась Г. М. Болтунова [А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, 1999. С. 45—46]. Всего этого, как кажется, очень мало по сравнению с «нуждами проблемы».

Последствия больших социальных конфликтов

Такие последствия межличностных конфликтов, как революции, влекут за собой разруху. Но помимо деструктивности, бросается в глаза еще одно трагическое обстоятельство, связанное с революциями. Чаще всего *победившие эксплуатируемые сами становятся эксплуататорами*. Как в России после революции 1917 г. Из того же ранее эксплуатировавшегося победившего народа мгновенно выдвинулись новые эксплуататоры. В первую очередь эксплуатируются побежденные. Это высмеяно в пьесе Фридриха Дюрренматта «Ангел приходит в Вавилон». Когда Навуходоносор победил Нимрода, он сделал Нимрода подставкой для ног. Но вот восставший Нимрод победил Навуходоносора, и теперь Навуходоносор был подставкой для ног у Нимрода [1969].

А потом появляются эксплуатируемые из разных слоев победителей. Посетивший в 1920 г. Россию Бертран Рассел рассказал о большевиках следующее. «Практически они одни обладают властью, вследствие чего могут иметь бесчисленные преимущества. Большинство из них — далеко не впадая в роскошь — питаются все же лучше, чем весь народ. Только люди с определенным политическим весом могут иметь телефон или автомобиль. Возможностей поехать куда-либо поездом, сделать покупки в советских магазинах (где цена примерно в пятьдесят раз ниже, чем на рынке), пойти в театр и т. д., конечно же, больше у тех, кто близок к власти, чем у простых смертных. И тысячами способов коммунисты могут достичь более благополучной, чем у остальных, жизни. К тому же они меньше обременены навязчивым вниманием со стороны полиции и Чрезвычайной Комиссии» [Б. Рассел, 1991].

Б. Рассел написал свое эссе в 1920 г., сразу же после революции. Но и в эпоху «развитого социализма» было придумано множество дискриминационных механизмов: магазины «Березка», боны, заграникомандировки, произвольно устанавливаемые ставки зарплаты, закрытые распределители и т. п. Расслоение увеличилось.

В период с 1908 г. по 1913 г., т. е. незадолго до русской революции 1917 г., был написан пророческий роман А. Франса «Восстание ангелов» [Собр. соч., 1959]. Сатана, в свое время поднявшийся против Бога и низвергнутый им в Ад, готовит новое восстание. Ему снится, что он победил и сам стал Богом. Со всеми присущими властям предрержающим минусами. Проснувшись, он решает навсегда остаться «в оппозиции». У Франса — инверсия религиозного толкования. Сатана у него осуществляет

положительное начало. Но суть остается та же: в вещем сне он превращается в злое начало.

Влияние межличностных конфликтов на здоровье

Отрицательная роль конфликтов, может быть, нигде не проявляется так катастрофически, как в их влиянии на здоровье. В книге «Руководство по психотерапии» [под ред. В. Е. Рожнова, 1974] есть статья Н. В. Иванова «Амбулаторная психотерапия неврозов». В одной из ее глав — «Обсуждение вопросов этиологии и патогенеза неврозов» — отмечается травмирующее значение конфликтных ситуаций. Н. В. Иванов выделяет конфликты общественных отношений (столкновения с обществом в целом, с производственным коллективом, конкуренция с сослуживцами); конфликты семейных отношений (старшее и младшее поколения, свекровь и невестка и т. п.); сексуальные конфликты; другие... Явная заслуга Н. В. Иванова в том, что он поставил неврозы в причинно-следственную зависимость от конфликтов, которые по сегодняшним меркам относятся к межличностным. Но, расценивая конфликты как этиологический фактор, Н. В. Иванов не пытается представить механизмы собственно патогенеза на психофизиологическом уровне. А это чрезвычайно важно для построения психопрофилактических мер. В дальнейших рассуждениях мы попытаемся восполнить это недостающее звено.

Но перед этим придется констатировать, что в медико-психологической и психотерапевтической литературе существует досадный пробел. Получается, что Н. В. Иванов не имел ни «предтеч», ни «апостолов». В книге-сборнике «Психология и медицина» [Материалы к симпозиуму. Москва, 1978] нет материалов, в названии которых было бы слово «конфликт». В книге Р. Конечного и М. Боухала «Психология в медицине» [1983] нет даже указания на значение конфликтов в происхождении неврозов и психосоматических болезней. В «Психотерапевтической энциклопедии» [1998] «конфликт» не включен в реестр определяемых понятий. И в литературе последнего десятилетия вопрос о причинной связи «конфликты—патология» решается на уровне фольклорного «все болезни от нервов».

При всем этом роль межличностных конфликтов как пускового (триггерного) механизма психосоматических заболеваний и психоневрозов можно понять, исходя из известных медицинских и физиологических фактов.

Одним из этих фактов является наличие, как полагал ученик И. П. Павлова К. М. Быков, кортико-висцеральных связей, т. е. связей коры головного мозга с внутренними органами. Не сбросишь со счетов и мысли А. Д. Сперанского, тоже ученика И. П. Павлова, о трофических нервных волокнах. Трофические, т. е. питающие. Значит, расстраивается питание тканей, если в мозгу — невротический процесс. Но есть и другие полезные для понимания поднятого нами вопроса сведения. Они достаточно известны в медицине и физиологии. И в то же время они хорошо и просто все объясняют. Займемся ими.

Прежде всего поясним, что понимают медики под психосоматическими заболеваниями. Обратим внимание на две составляющие: «психо-» и «сома-», т. е. *начало* психосоматических болезней в психике, а *конец* (симптоматика) — в соматике (в телесной сфере). В этом и таится расшифровка самого термина «психосоматика». Не стоит путать это толкование с расшифровкой психиатрического термина «психосоматическое отделение больницы». Здесь просто лечатся больные, у которых диагностировано и соматическое заболевание, и психическое (например, туберкулез и шизофрения). Если говорить о психоневрозах, то здесь и причины, и симптоматика в основном в психике.

Так как же *межличностный коммуникативный конфликт* приводит к психоневрозам и психосоматическим заболеваниям? Он всегда сопряжен с *внутриличностным* конфликтом. И этот внутриличностный конфликт обладает большой патогенной (болезнетворной) силой. Но чтобы понять, как действует эта патогенная сила, придется начать очень изда- лека.

Реакция на сигнал опасности — бегство или защитная агрессия. И даже если улыбается Гарибальди, когда его гонят за излишнюю любовь к родине, или скачет за комарами лягушка — все это в конечном счете мышечное движение — приблизительно так с печальным юмором писал И. М. Сеченов в своих «Рефлексах головного мозга» [1952]. Во всех этих случаях сокращаются и расслабляются в определенном порядке мышцы. Все-таки более значимы сигналы опасности.

Итак, в центральную нервную систему (ЦНС) поступает сигнал опасности. Это значит, что надо либо убежать, либо драться. Движение! Оно обеспечивается сокращением мышечных волокон. Из ЦНС к мышцам по нервным волокнам устремляются импульсы. Бурлят процессы возбуждения, которые предназначены для управления сокращением и расслаблением мышц (они работают в этом усиленном режиме).

Причем здесь «действует» закон «**один к одному**»: к каждому мышечному волокну идет одно нервное волокно, т. е. одно мышечное волокно управляется одним нервным волокном (аксоном). Мышц у человека приблизительно 50 % веса тела. Если сложить все нервы, управляющие мышцами, в единый тяж, то он в диаметре составил бы 5 см.

В мышцах запас энергетических ресурсов ограничен. Кислорода хватает на *несколько* сокращений, глюкозы — на *несколько десятков* сокращений. А бежать или драться придется долго. Значит, надо увеличить транспортировку этих ресурсов к мышцам. Как это происходит?

Из ЦНС по **вегетативным нервам** идут сигналы к внутренним органам. Запомним, что этот канал существенно уже, чем канал, ведущий к мышцам. Его «сечение» — примерно 0,5 см.

По вегетативным нервным волокнам поступает сигнал в дыхательную систему. Дыхание учащается и усиливается, в связи с чем увеличивается газообмен в легких. А в крови увеличивается содержание кислорода (гипероксемия), а значит, его больше транспортируется в мышцы.

По другим нервным волокнам отдается приказ в печень — и гликоген печени (полисахарид) расщепляется до глюкозы (моносахарид), которая выбрасывается в кровь. Увеличивается содержание глюкозы в крови (гипергликемия), а значит, опять же ее больше транспортируется в мышцы.

Итак, *концентрация кислорода и глюкозы в крови резко повышается*, за счет чего увеличивается их содержание и в мышцах. А благодаря чему еще обеспечивается снабжение мышц этими энергетическими ресурсами — кислородом и глюкозой? Здесь также общеизвестные факты.

В организме человека кровь в **спокойном состоянии** распределена более или менее **равномерно** по тканям и органам. Очень много ее в желудочно-кишечном тракте и брыжейке — из кишечника ведь надо забирать питательные вещества. Много крови в коже, так как надо же защищаться от живущих вне нашего тела микроорганизмов. Роль «кровохранилища» играет подкожная клетчатка — ее надо усиленно питать, потому что она смягчает механические удары, которых по жизни не избежать... Повторимся: все это в спокойном состоянии, вне стресса. Но вот поступил сигнал внешней «макроопасности» — надо **бежать** или **драться**. Питательные вещества могут подождать. Микробы — тоже сейчас не главная опасность. Подкожная клетчатка к механическим ударам готова. *И вот кровь перераспределяется*. Из желудка, кишечника, подкожной клетчатки, кожи... словом, из тех органов, которые не обслуживают сию секунду

бегство и агрессию, кровь *выжимается*... Она выжимается в общее артериальное русло для лучшего кровоснабжения **печени, легких, мозга и мышц**, т. е. органов, непосредственно участвующих в обеспечении агрессии или бегства. Становится выше нижнее артериальное давление. Обычно давление около $120/80$, теперь нижнее давление не 80, а 100. Артерии ветвятся и заканчиваются в мышцах артериолами. Артериолы — это самые мелкие артерии, их еще называют прекапиллярами, т. е. как бы «предкапиллярами». Они в процессе агрессии/бегства расширяются. Так что мышцы теперь лучше снабжаются кровью. Крови в мышцах больше — больше и энергетических ресурсов.

Верхнее давление? Приказ сердцу: сердцебиение учащается и усиливается, в результате *поднимается верхнее* давление, теперь давление — $150/100$ вместо $120/80$. В итоге кислород, глюкоза (и прочие энергетические ресурсы) транспортируются в мышцы еще интенсивнее.

Вернемся к каналу «центральная нервная система — мышцы». В зоомире животное либо убегает, либо погибает, либо побеждает. Если оно выживает, то давление снова возвращается к норме $120/80$, дыхание успокаивается, сердцебиение утихает, гипергликемия исчезает.

Но все, что описано, в чистом виде происходит именно и только в *зоомире*. В человеческом мире, по отношению к которому академик Вернадский ввел признанный всеми термин «ноосфера», возникли новые регуляторы — нравственные и юридические. Здесь правят еще **табу и предписания**. Это не значит, что в зоомире их нет. В зачаточном виде они есть и там. Но в человеческом — они «правят бал». Ведь очень часто в ответ на инициальную агрессию **нельзя позволить себе даже защитную, справедливую даже, агрессию**. И часто **нельзя бежать**.

Вот тут-то и возникает внутриличностный конфликт, о котором говорилось, что он обладает большой патогенной (болезнетворной) силой.

Хочется ударить обидчика и хочется не ударить в грязь лицом, т. е. не прослыть в обществе агрессором.

Хочется бежать и хочется сохранить лицо, не прослыть трусом.

В чем же здесь патогенность? Главное в ответе на этот вопрос то, что «**мышечный канал**» **оказывается запертым**. Импульсы, которые должны были бы пойти в мышцы из перевозбужденной центральной нервной системы для руководства мышечными сокращениями, не могут пойти

по широкому каналу «ЦНС—мышцы». Куда же пойдет вся «нервная» энергия, которая не может быть растрочена в мышцах? Понятно, она устремляется по *вегетативным* каналам — к внутренним органам (сердце, печень, легкие, сосудистая система). Эти каналы как бы не под запретом. Энергия агрессии сюда устремиться «имеет право» (а устремиться к мышцам не имеет такового). И вот эти *вегетативные каналы перегружены*. Ведь это — только «шнурок» по сравнению с тем нервным «тяжлом» пяти сантиметров в диаметре, который идет к мышцам. Каковы результаты этой перегрузки вегетативных каналов?

Если конфликтов — как допустимый радиационный фон, то ничего бы и страшного. Прошел один конфликт — успокоились. Прошел второй — успокоились. Но конфликтов **много**, пусть менее крупных, пусть мелких, а то и посерьезнее. Не успели успокоиться после одного конфликта, как возникает следующий. Еще не успокоились после второго — а тут третий... И вот вегетативные каналы *перегружены хронически*. Работа вегетативных каналов хронически же **нарушается**, а органы, которыми они управляют, **разрушаются**. Это все — в принципе. Теперь — в подробном изложении.

В дыхательной системе постоянно стимулируется вдох. Выдох происходит обычно пассивно. Сделаем одно анатомическое уточнение. Трахея (дыхательное горло), как известно уже школьникам, делится на бронхи. Они ветвятся, как крона дерева, делаясь все мельче. И на концах самых мелких бронхов (бронхиол) располагаются легочные пузырьки, именуемые также *альвеолами*. Так вот, из-за **постоянно, хронически** стимулированного вдоха (получается так: вдох, вдох, вдох, а выдохи пассивные) альвеолы переполнены воздухом. Человек делает очередной вдох, а свежий воздух не поступает — в альвеолах уже есть воздух. В результате впечатление *нехватки воздуха* и *страх смерти от удушья*. Это пока еще невроз; постоянные одышки — известный симптом *неврастении*.

Но совсем рядом *бронхиальная астма, эмфизема и сердечная астма*.

Ну сначала о бронхиальной астме. Всем врачам известно, что при бронхиальной астме затруднен выдох. Улавливается связь с неврастением? При ней стимулируется вдох, а выдох пассивный и не компенсирует превалирования вдоха, т. е. и при бронхиальной астме впечатление удушья в результате отсутствия выдоха, как и при неврастении, но одышка тяжелее и принимает затяжной характер. Возможно, потому, что к невротическому механизму добавляется аллергия.

Но дальше?... При бронхиальной астме от постоянного растяжения воздухом стенки альвеол уплощаются, утончаются. На представленной ниже схеме (рис. 5) условно показаны альвеолы в норме, а справа — растянутые с утонченной стенкой. Это уже эмфизема.

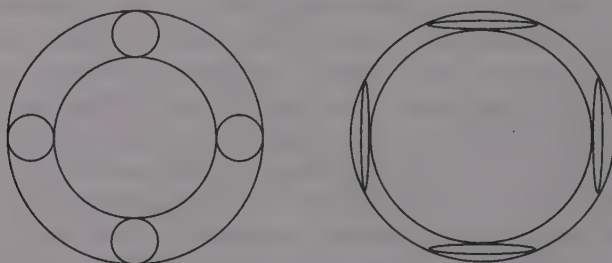


Рис. 5

В стенках альвеол кровеносные сосуды, которые «забирают» из них кислород, сдавлены и уплощены. Кровоток резко замедляется. В результате обогащение крови кислородом уменьшается. Возникает **реальное удушье**. Это — **«сердечная астма»**. Дальше — больше: кровоток замедляется вплоть до «стаза» крови, т. е. движение крови по сосудам вовсе прекращается. И вот жидкая часть крови «пропотевает» (это медицинский термин) в полость альвеолы, заполняя ее. Жидкость в альвеолах перекрывает доступ кислороду к ее стенке, в которой расположены кровеносные сосуды. Кислород вообще перестает поступать в кровь. И человек от этого удушья уже умирает.

Хроническая перегрузка канала «ЦНС—печень» приводит к **хронической гипергликемии**, а мы еще едим много сахара. Поджелудочная железа выбрасывает в кровь инсулин, чтобы «загнать» сахар назад в печень. Но если это **длительное** напряжение, поджелудочная железа начинает истощаться, особенно тогда, когда она наследственно слабовата. Срыв деятельности поджелудочной железы — и вот вам **сахарный диабет**.

Ну а вот неистрачиваемая по каналу «ЦНС—мышцы» энергия хронически же идет к сосудам. Этим обуславливается **хронический спазм** артериол желудочно-кишечного тракта, кожи и подкожной клетчатки. Помним, что это очень обширные сосудистые сети. Значит, **хронически** повышено **нижнее давление** (не 80, а 100). По каналу «сердце» **хронически** усилен **толчок**, а значит, **хронически** повышено **верхнее давление**. Следовательно, и давление $^{150}/_{100}$ тоже **хроническое**. Это — **гипертоническая бо-**

лезнь с ее инсультами. Тут тоже приостановимся. Важно, очень важно, **как** она развивается.

Хронический спазм артериол — это на первых этапах. А дальше вот что. Вокруг мелких сосудов в кишечнике, коже и подкожной клетчатке вместо ткани органа разрастается менее прихотливая соединительная ткань. Она «просаливается». И сосудики «замурованы». Это — *артериосклероз*. Врачи дают средства, снижающие давление, и оно падает, за счет того, что расширяется викарная (запасная) сеть прекапилляров (артериол). Но **весь процесс повторяется**, и вот уже замурована и эта викарная сеть прекапилляров. Лекарства теперь не снижают давление. И это уже следующий этап гипертонической болезни. Очередные спазмы, очередные повышения артериального давления приводят к инсульту.

А если сердце **постоянно** пребывает в напряженной и напрасной работе, то адреналин и норадреналин, которые должны были бы израсходоваться (но не расходуются) в скелетных мышцах, обрушиваются на сердечную мышцу. Вот и *ишемическая болезнь сердца с ее инфарктами*.

А тут еще одна напасть. В артериях происходит еще и другой процесс, который называется **атеросклерозом** (уточняем: не «артерио-», а «атеро-»). Мы едим пищу, в которой много холестерина. Он откладывается на стенках сосудов, прорастает соединительной тканью, опять-таки «просаливается». Образуются атероматозные бляшки («атеро-» означает «каша»; бляшки, таким образом, кашеобразные) — и происходит это все не в артериолах, а в более крупных артериях. И сужаются и эти *более крупные* артерии. Если атеросклеротический процесс происходит в мозговых артериях — инсульт, если в коронарных артериях сердца — инфаркт.

Но это еще не все. **Хроническая** перегрузка вегетативного канала «ЦНС—артериолы» чревата также *язвенной болезнью*.

Кровь, помним, выжимается в артериальное русло из желудка и из кишечника. Хронический спазм артериол приводит — механизм этого мы уже описали — к артериосклерозу стенок желудка. Стенки их хуже питаются, хуже вырабатывается антипереваривающий фермент. Происходит самопереваривание стенки желудка. Формируется *язвенная болезнь* с ее смертельными осложнениями. Первое вероятное осложнение — прободение стенки желудка. Через возникшее отверстие содержимое желудка попадает в брюшную полость, далее воспаление брюшины с острейшими болями («острый живот» — термин хирургов) и смерть. Могут и спасти, если довезут и если повезет. Автор обширной

глубокой монографии «Поведение животных» Р. Хайнд отмечает, что действие «различного рода “стресс-факторов”... опосредуется через вегетативную систему и может иметь отдаленные последствия, например образование язв в желудочно-кишечном тракте» [1975. С. 435]. Вероятно и перерождение язвы в рак. Менее остро, но не менее опасно.

Аналогичный процесс происходит в кишечнике. Автор термина «стресс» Ганс Селье поставил жуткие эксперименты (чего только не сделаешь ради поиска истины!). В клетку сажали крысу, а вокруг клетки ходил кот. Через некоторое время крысу забивали, вспарывали кишечник, и по всей длине кишечника обнаруживались язвочки. У человека — похожий процесс. Кишечный сок слабее желудочного (желудочный сок более «злой»), поэтому язвочки в кишечнике поменьше. Но все равно: жизнь отравлена — обеспечен хронический язвенный энтероколит.

Из нашего рассказа следует один интересный теоретический важный момент. Есть агрессия — она направлена на защиту от внешнего мира. А сдерживание агрессии направлено на защиту внешнего мира от нашей агрессии. Но тогда это получается «аутоагрессия», т. е. аутоагрессия — это не обязательно членовредительство или самоубийство. Наверное, нужен поиск какой-то гармоничной системы мер, когда и внешний, и внутренний мир будут в равной мере защищены.

Мы объяснили две трети болезней, но рассуждения можно продолжить и похожим образом понять опухолевый процесс (рак, саркома), тромбозы, болезни кроветворной системы (лейкозы). Конечно же, и *психоневрозы*.

Сказанное грешит эскизностью. Но и этого достаточно для понимания того, что именно внутренняя напряженность в связи с задержкой агрессивных импульсов, обусловленной социальными запретами, служит главным болезнетворным началом в тех страданиях, с которыми медицина пока плохо справляется.

Какой еще вывод можно сделать? Конечно, когда язва — нужно делать хирургическую операцию, чтобы не было прободения и чтобы пища из желудка не попала в брюшную полость. При ишемической болезни сердца делают шунтирование. Но не стоит ли сместить акценты? Не лучше ли развивать больше психохирургию: учить людей устранять из своего коммуникативного поведения конфликтогены, замещать их синтонами и правильно реагировать на конфликтогены. Научить людей правильно строить отношения и тем самым предотвращать трагическое развитие событий в организме, о котором мы только что говорили.

Этот экскурс в медицину нужен не только для обоснования мнения об отрицательном значении межличностных конфликтов, но и потому, что этот материал целесообразно в адаптированном виде преподнести психологическим клиентам, чтобы выработать у них осознанную мотивацию для противодействия конфликтам.

Плюсы конфликтов

Диалектика жизни требует объективности. Конфликты — это не только плохо. На сегодняшний день многие конфликтологи говорят о плюсах конфликтов. А. С. Макаренко [1958. С. 508] полагал, что конфликт дает возможность разрядки напряжения, а затем открываются перспективы для оздоровления отношений. К той же мысли приходят и зарубежные авторы. Конфликт служит разрядке напряженности, накопление которой обостряло отношения. Открытое проявление имеет множество преимуществ и выполняет различные позитивные функции (адаптация, изменение, восстановление). Подавление конфликта, наоборот, аккумулирует напряжение и делает проявления конфликта взрывоопасными. Впрочем, есть и возражения. Силларс и Вейсберг [A. Sillars, J. Weisberg, 1987] обращают внимание на то, что предпочтение открытой коммуникации не учитывает заповеди «не будить спящую собаку»... Авторы считают, что одни конфликты разрешаются с помощью прямой и открытой коммуникации, а другие затухают, если их не вскрывать.

Социально контролируемый конфликт не только разряжает атмосферу между участниками, но и открывает путь к возобновлению отношений, полагает Льюис Козер [L. Coser, 1968. P. 42]. По его мнению, конфликт объединяет людей общностью ситуации, дает возможность больше узнать друг о друге в процессе взаимодействия. «Конфликт — это генератор новых структур» — такую формулу предложили М. Робер и Ф. Тильман [1988. С. 115].

Б. Ф. Ломов [1984. С. 325] считает, что соперничество (наравне с сотрудничеством) играет роль катализатора развития способностей. Аналогично мыслили и представители школы Жана Пиаже. Чем значимее социокогнитивный конфликт (индивиды дают разные ответы на проблему, но хотят ее решить), тем больше его влияние на развитие интеллекта — так думают Дж. Левин, Л. Резник, Э Хиггинс [J. Levine, L. Resnick, E. Higgins; 1993. P. 585–612].

Н. В. Гришина [2000. С. 66] пишет, что переживание конфликтов — это часть жизни человека, это надо принять. Например, конфликты между родителями и подростками свидетельствуют о взрослении ребенка и его стремлении к все большей свободе. Конфликт надо воспринимать не как угрозу, а как сигнал. Конфликты предотвращают окостенение системы, открывают дорогу инновациям. Конфликт — это нормально. Это не всегда плохо. Конфликт — это может быть хорошо. Конфликт является источником развития. Конфликт дает возможность сближения. Конфликт может быть управляемым. Деструктивные последствия могут быть минимизированы и элиминированы, а конструктивные возможности усилены. Конфликт — это то, с чем можно работать. Таков пафос одной из глав фундаментальной книги Н. В. Гришиной «Психология конфликта» [2000. С. 67–69]. «Конфликт ведет к изменению, изменение ведет к адаптации, адаптация ведет к выживанию», — считает Р. Годдард [R. Goddard 1986. Р. 8]. Полное устранение конфликтов ведет к застою — Р. Мэй [1994. С. 30].

К. Боулдинг констатирует, что все авторы признают за конфликтами ту или иную роль в развитии общества (некоторые из них считают, что только конфликт играет роль, другие придают ему второстепенную роль). Сам Боулдинг [K. Boulding, 1986] высказывает парадоксальную мысль о позитивах *проигрыша* в конфликтах. Расцвет национальных культур, полагает он, происходил после проигранной войны как реакция на поражение в ней.

К положительному в конфликтах относят «зиммелевский парадокс». Термин принадлежит Л. Козеру [2000. С. 162]. Суть парадокса в том, что в конфликте стороны меряются силами друг с другом и, узнав их приблизительное равенство, воздерживаются в дальнейшем от более агрессивных форм борьбы.

К сказанному о плюсах конфликтов добавим, что конфликты — путь приближения к социальной справедливости. Но стихийный процесс здесь далеко не оптимален. Обсудим это подробнее.

В человеческом обществе стихийно и массово возникают достаточно объемные *субъект-объектные технологии*. А бывает, что не только стихийно. Безответственные в социальном плане деятели от науки их разрабатывают и осознанно. И тогда возникает стихийное сопротивление этим *субъект-объектным технологиям*, тоже в виде *субъект-объектных же технологий*. Мошенничество, воровство, грабеж, разбой (иногда с робин-гудовской подкладкой), анекдоты на кухнях и в курилках о вла-

сти, протестная сатира, экспроприация экспроприаторов, теракты, революции, гражданские войны — все это разные ипостаси *противодействующих* субъект-объектных технологий, которые *разрушительны* для общества. Если мы хотим, чтобы не было кровавых революций и гражданских войн, то необходимо разрабатывать *субъект-субъектные психологические технологии противодействия субъект-объектным конфликтогенным технологиям*. Разрабатывать специально и осознанно.

Необходима системная *деконфликтизация делового общения*. Под ней мы понимаем не только оптимизацию инициального коммуникативного поведения, но и **планомерное управляемое дозированное конструктивное** сопротивление конфликтогенному инициальному коммуникативному поведению партнера. Мы полагаем, что это будет способствовать миру не только «в миру», но и в макросоциуме. Обучение все большего числа людей так понимаемой деконфликтизации переведет на более конструктивные рельсы **энергию масс**. Вместо хаотичных агрессивных разрушительных действий люди *освоят* оптимальные формы реагирования на конфликтогенные послы. Это позволит разрешать противоречия (а не разрушать отношения) и принудит снизить вероятную инициальную конфликтогенную несправедливость со стороны властей и бизнеса.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Как влияют конфликты на самочувствие участников?
2. Какое воздействие оказывают конфликты на отношения?
3. Каковы последствия макросоциальных конфликтов?
4. Почему конфликты чреваты психосоматическими болезнями?
5. Объясните психогенез гипертонической болезни.
6. Объясните психогенез ишемической болезни сердца.
7. Объясните психогенез сахарного диабета.
8. Объясните психогенез язвенной болезни.
9. Объясните психогенез бронхиальной астмы, эмфиземы и сердечной астмы.
10. Как обеспечить психопрофилактику психосоматических болезней и психоневрозов?
11. В чем могут состоять плюсы конфликтов?

ПУТИ ДЕКОНФЛИКТИЗАЦИИ ОТНОШЕНИЙ И ОБЩЕНИЯ

- Принципы консультирования
- Посредничество
- Переговоры без посредника
- Нравственно-психологические основы оптимизации отношений и общения
- Диалог
- Образовательные программы по конфликтологии
- Психокоррекционные сообщества
- Пути деконфликтации: наши предложения

В книге «Психология. Словарь» [под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, 1990. С. 246] говорится об «оптимизации совместной деятельности людей и их отношений». «Разработка средств коррективки и оптимизации общения, развитие способностей и навыков общения, особенно необходимых тем категориям людей, которые профессионально связаны с процессом общения (руководители, педагоги, врачи и др.)» является «одной из задач социальной психологии». «Среди различных форм обучения искусству общения значительное место занимает социально-психологический тренинг, т. е. овладение разными формами общения с помощью специальных систем заданий (программ)» [под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского, 1990. С. 246].

К этой методологической позиции добавим, что оптимизацией общения может и должен заниматься не только социальный психолог, но и, например, врач-психотерапевт, и социальный педагог, и конфликтолог, и любой другой специалист, имеющий отношение к психологическому консультированию. Но главное — не то, кто будет заниматься, а *конкретные технологии оптимизации*.

В силу очевидной трудности разработок таких технологий многие авторы ограничиваются осторожными подходами и общими формулировками. Столь общими и столь осторожными, что не согласиться с ними нельзя. Но когда встает вопрос о деталях (фразах, интонациях, мимике, пантомимике, диалогах, организационных формах и т. п.) — поиски в литературе дают мало результатов. Сказанное можно отнести к большинству цитируемых в этой главе авторов. Тем не менее даже декларативные высказывания могут быть важны. Поэтому мы старательно воспроизведем и обсудим все, с нашей точки зрения, приемлемое.

Н. В. Гришина [2000. С. 386] справедливо замечает, что «...рекомендательная литература по конструктивному поведению в конфликте, прежде всего, направлена на оптимизацию *вербальной* коммуникации» — например [К. Шиндлер, Г. Лapid, 1992; Д. Дэна, 1994]. Мы тоже обсуждаем вопросы конфликтного общения, не доходящего до «военных действий». Она же утверждает: «На практике различаются меры, направленные на предупреждение, “профилактику” конфликтности, и собственно деятельность по управлению конкретными конфликтными ситуациями» [2000. С. 291]. Мы в течение двух десятилетий разделяем на практике профилактические меры и управление конфликтом [А. П. Егидес, 1984, 1987, 1996, 2003].

Сделаем выписку из *Constructive Conflict Management: An Answer to Critical Social Problems?* [1994]: «Конфликты могут оказывать деструктивное влияние на... отношения, а потому признается необходимость их регулирования... Конфликт может быть управляем... его исход будет иметь конструктивный характер».

Принципы консультирования

Работу конфликтолога с конфликтующими сторонами можно называть психологическим консультированием. Оно может быть индивидуальным и групповым и предполагает некоторые общие принципы. Первое, с чем согласится любой психолог гуманистической направленности, — утверждение, что *консультант должен решать не свои проблемы, а проблемы психологического клиента*. При этом психолог должен дать как бы форму, которую клиенты наполняют содержанием в соответствии со своими ценностными ориентациями. Психолог может «подбираться» к ним лишь методом Сократа. Он, как известно, заключается в том, что задаются вопросы, на которые оппонент дает нужные нам ответы.

Консультант может и должен дать человеку объективную информацию об известных науке фактах и закономерностях, учитывая которую сам психологический клиент принимает решение. Это соответствует общему принципу гуманистической психологии — не подменять личность, а способствовать ее саморазвитию. Помимо субъект-субъектности как принципа, здесь есть еще один важный момент. Человек сам принимает решение, и у него не будет оснований обвинять потом

консультанта. Р. Фишер [R. Fisher, 1994. Р. 50–53] говорит о том, что надо поставлять клиенту «релевантные концепты социальной науки».

Действительно, тогда клиент сможет со знанием дела сам решать вопросы своей жизни. Внесем только некоторые коррективы: вряд ли можно ограничиться фактами и закономерностями **социальной науки**. Часто приходится иметь дело с «релевантными концептами» и других наук (психологии, медицины, логики и т. п.). Некоторые авторы рекомендуют дать также моральные ориентиры [Р. Кочюнас, 1999. С. 33].

Ряд серьезных советов дает в отношении конфликтологического консультирования Ролло Мэй [1994. С. 30]: Он предлагает отказаться от поисков абсолютной гармонии. Добиваться, по его мнению, стоит лишь нового конструктивного *перераспределения напряжений*. Он говорит, что «нашей задачей является превращение деструктивных конфликтов в конструктивные» [1994. С. 30]. Он советует консультанту быть реалистичным: «консультант должен стремиться не столько избавить человека от переживаний, сколько направить их в конструктивное русло» [1994. С. 94].

Посредничество

Конфликтологи большей частью идут по линии разработки тактики ведения переговоров с помощью посредника. Иногда посредника называют медиатором. Идея привлечения третьей стороны, как утверждают А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 69], принадлежит Георгу Зиммелю. В книге «Социология», изданной в 1908 г., он высказал мысль, что отношения в диаде предопределяют возможность лишь *прямолинейного* конфликта, а «третий» открывает перспективу *многоплановости*. Эта мысль стала развиваться и внедряться в практику переговоров в макросоциуме.

Манфред Дойч [M. Deutsch, 1985. Р. 72–73] говорит, что при преодолении конфликтов полезно участие третьей стороны — советников, медиаторов, миротворцев и арбитров — и что существуют эффективные способы побуждения человека к переговорам, несмотря на его внутреннее сопротивление. Дойч видит необходимость участия третьей стороны и в том, что надо предотвратить нарушение соглашения партнером. Это увеличивает доверие сторон. Нужен третий человек, в отношениях с ко-

торым заинтересованы участники, так что урон другому — угроза отношениям с этим третьим.

О вмешательстве третьей стороны упоминает один из ведущих конфликтологов Джеффри Рубин [J. Rubin, 1994. P. 33–34].

Карл Роджерс [1994. С. 396] разъясняет: «Третье лицо... может очень помочь, выслушивая с пониманием каждого индивида или группу и проясняя мнения и отношения каждой стороны... помогает членам группы в своих отношениях подойти ближе к истине, уменьшает эмоции в группе. Достижение согласия становится более вероятным». Роджерс [1994. С. 81] вводит термин «*помогающие отношения*». При них, по крайней мере, одна из сторон хочет способствовать другой стороне в личностном росте, развитии, лучшей жизнедеятельности, развитии зрелости, в умении ладить с другими. Аналогичную мысль высказывают Р. Джордж и Т. Кристиани, их позицию сочувственно цитирует Р. Кочюнас [1999. С. 47].

Близок к этим взглядам Роджер Фишер [R. Fisher, 1994. P. 50–53]. Анализ конфликта, говорит он, может быть облегчен умелым консультантом — третьей стороной, которая регулирует взаимодействие, поставляя противодействующим сторонам «*релевантные концепты социальной науки*». Последнее словосочетание в кавычках, уже цитированное нами, — очень важное добавление в принципы психологического консультирования вообще. Но и более узко, в приложении к посредничеству: противодействующие стороны могут не знать важные известные науке факты и концепции. Посредник-консультант беспристрастно их излагает и дает возможность сторонам самостоятельно использовать их в принятии решений. При этом он является именно консультантом, проводником в запутанных дебрях научных концепций, а решение принимает каждая из противостоящих сторон.

Ральф Дарендорф [1994. С. 146–147] предлагает для преодоления конфликта после неуспешных переговоров при регулярных встречах сторон посредничество *третьей стороны* без обязательности принятия ее решений, далее *арбитраж с обязательным исполнением* решений третьей стороны и *обязательный арбитраж* (обращение к третьей стороне и обязательное принятие ее решений).

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [1999. С. 485–486] разводят понятия «*третейский судья*», «*арбитр*», «*посредник*», «*помощник*» и «*наблюдатель*». Третейский судья выносит неоспариваемое решение. Арбитр принимает решение, которое может быть оспорено. Посредник обеспечивает обсу-

ждение проблемы. Помощник только организует обсуждение, без вмешательства в него. Наблюдатель только присутствует в зоне конфликта и является сдерживающим началом во взаимодействии сторон.

Но не только *третейский судья* рассматривается психологами как медиатор. Дж. Уолл и Д. Руд [J. Wall, D. Rude, 1985] расценивают деятельность *любого* судьи как посредническую.

Н. В. Гришина [2002. С. 315] изучила модель арбитража, наиболее частую в управленческой практике. Руководитель-арбитр беседует с одним, потом со вторым, проводит анализ, встречается с обеими сторонами, вырабатывает решение (или в пользу одной стороны, или компромиссное, или предлагает новый вариант). Н. В. Гришина предложила свою модель посредничества психолога в разрешении конфликта и подробно ее описала [2002. С. 404–417].

В переговорном процессе с участием посредника, понятно, есть множество нюансов. Так, например, К. Крессел и Д. Пруитт говорят о «рефлексивном вмешательстве»: медиатор уточняет, есть ли согласие сторон на посредничество; если нет, медиатор добивается этого согласия; выясняет, имеют ли стороны достаточную мотивацию и возможности для разрешения конфликта. К. Крессел и Д. Пруитт [K. Kressel, D. Pruitt, 1985. Р. 193] выдвигают также предложение различать контекстуальное вмешательство и вмешательство по существу вопроса, причем во втором варианте отмечается бóльшая напористость со стороны медиатора.

Психологи говорят не только о сути «медиации», но и *качествах*, необходимых посреднику. Третьи стороны, по мнению Дойча [M. Deutsch, 1994. Р. 24], должны иметь четыре типа навыков. Уметь *добиться доверия*. Уметь создавать *кооперативные установки*. Уметь стимулировать *творческий поиск групповых решений*. Знать *проблемы*, вокруг которых возникает конфликт.

К. Крессел и Д. Пруитт [K. Kressel, D. Pruitt; 1985] отмечают, что доверие к медиатору зависит от его нейтральности.

Дж. Рубин [J. Rubin, 1994. Р. 33–34] подчеркивает, что третья сторона должна быть *незаинтересованной*.

К. Роджерс [1994. С. 392 и 396] настаивает, что третье лицо должно быть способно *отстраниться от своих собственных чувств и оценок*, уметь соблюдать *нейтральность, незаинтересованность* в преимуществе какого-либо участника, быть, по его выражению, «*понимающим катализатором*». *Безоценочная позиция* быстро устраняет защитные барьеры, так

как люди видят, что единственное намерение — *понимать, а не оценивать* их.

Р. Фишер [R. Fisher, 1994. Р. 50–53] говорит о *беспристрастности* консультанта, который играет роль третьей стороны.

Дж. Бартон [J. Burton, 1986. Р. 125] разделяет понятия «медиатор» и «фасилитатор». Медиатор, в понимании Бартон, приводит конфликтующих лишь к разумным компромиссам. Фасилитатор помогает прийти к общему пониманию, определить отдельные цели и открыть варианты, которые удовлетворяют интересам всех, т. е. у фасилитатора более высокий уровень посреднических умений.

Дерлега с соавторами [V. Derlega, B. Winstead, P. Wong, M. Greenspan, 1987] придает значение даже нейтральному отношению медиатора, которое, наряду с позитивным, способствует самораскрытию сторон.

Н. В. Гришина [2000. С. 381] обсуждает разницу между просто медиатором и посредником-психологом. Медиатор может иметь дело с конфликтом, участники которого не связаны никакими отношениями. Цель же *психологического* посредничества — смягчение противостояния и возникновение согласия. Психолог имеет дело с людьми, связанными долговременными отношениями. Поэтому акцент не на поиске решения, а на **восстановлении контакта** между участниками. Понятно, что квалификация психолога как посредника должна быть выше.

Из всего, что говорилось, ясно, что посредник может помочь в разрешении конфликта. Но роль посредничества этим не ограничивается. Н. В. Гришина [2000. С. 414] прибегает к отдаленной, но привлекательной аналогии. Перлс, Хефферлин и Гудмэн [1995. С. 26] подчеркивали, что терапевтический процесс эффективен не столько совершенствованием межличностных отношений, сколько осознанием возросшей жизненной силы. В переговорах с помощью посредника, считает Н. В. Гришина, важнее не разрешение конкретного конфликта, а то, что стороны получают *опыт* конструктивного преодоления трудностей во взаимодействии.

В. Н. Куницына [1991. С. 14] считает, что очень важную роль играет впечатление, производимое медиатором: поведение медиатора служит коммуникативным образцом для участников.

Замечательны в своем роде попытки вовлечь в противоконфликтное *посредничество* детей в коллективах. Д. Джонсон и Р. Джонсон [D. Johnson, R. Johnson; 1994. Р. 117–137] проводят обучение посредничеству школьников. По программам этих авторов ученики пытаются сами вести

переговоры и быть посредниками в конфликтах других. Известна и получила положительный резонанс работа Д. Шапиро [1997. С. 210–212], в которой обсуждаются позитивные функции посредничества в коллективе школьников. Важно, что посредниками выступают сверстники, а не администрация. Конфликт становится созидательным (удовлетворение взаимных интересов, а не альтернатива «выигрыша/проигрыша»). Улучшаются взаимоотношения, ослабляется враждебность. Дисциплина становится менее обременительной и улучшается. Увеличивается терпимость учеников к другим этническим группам. Укрепляется приверженность демократическим идеалам. Участие в посредничестве развивает ответственность, усиливает чувство личностной значимости. Кроме разрешения конфликтов, ученики в процессе овладения посредничеством приобретают навыки активного слушания, лидерства и другие полезные коммуникативные умения. Это подтверждает уже процитированную мысль Н. В. Гришиной, что в переговорах с помощью посредника важнее не разрешение конфликта, а *опыт* конструктивного преодоления трудностей.

Переговоры без посредника

Большинство авторов говорят в разных вариантах именно о *посредничестве*, оставляя возможности *переговоров без посредника* как бы за кадром. Если и упоминается о таких возможностях, то в основном это «вскользь». Но примем во внимание, что жизнь не может состоять только из перманентных переговорных процессов с включением посредника. Конечно, если речь о серьезных крупных проблемах, такой переговорный процесс может быть необходим. Но в деловом общении на работе невозможно устраивать *переговорный процесс* по поводу, например, опозданий на работу или в домашнем хозяйстве по поводу мусора. И в то же время именно мелкие (а не крупные) поводы для конфликтов создают фон. Недаром Мэри Фоллетт [M. Follett, 1942] в рассуждениях об интегративном подходе к разрешению конфликтов привела пример с форточкой в библиотеке. Один хочет открыть форточку — ему душно, другой хочет закрыть — ему холодно.

Люди должны уметь сами ладить друг с другом и проводить регулярно *переговоры в проблемных ситуациях*; а уж на случай неуспеха — в запасе переговорный процесс с привлечением посредника, как

это рекомендует Ральф Дарендорф [1994. С. 146–147]. Из практики работы посредника и теоретических материалов, касающихся посредничества, впрочем, можно извлечь много полезного применительно и к самостоятельной переговорной активности без участия посредника. Прежде всего уточним, что посредничество — это только один из методов ведения переговоров. Он удобен тем, что посредник регулирует активность конфликтующих сторон. Но *принципы*, которыми руководствуется посредник, могут быть использованы сторонами и *без его участия*, хотя это технически труднее.

В конфликтологической литературе встречается словосочетание «конфликтная компетентность», которое ввела Л. А. Петровская. С точки зрения Л. А. Петровской [1989. С. 106–107], это «прежде всего, освоение позиции партнерства, сотрудничества на фоне владения... и другими стратегиями...». Б. И. Хасан [1996. С. 65] говорит, что конфликтная компетентность «представляет собой уровень развития осведомленности о диапазоне возможных стратегий поведения в конфликте и умений реализовывать эти стратегии в конкретной жизненной ситуации». Н. В. Гришина [2000. С. 433] поддерживает разговор о конфликтной компетенции; с ее точки зрения, эффективное поведение в конфликте — это компонент *общей коммуникативной компетентности личности*. Такое более *широкое (коммуникативная, а не конфликтная компетентность)* понимание, наверное, имеет свои преимущества.

Но конфликтная ли компетентность, коммуникативная ли компетентность всего человечества возникнет не сразу. Учитывая сегодняшнюю реальность, рассудим так. Возможно, что обе стороны «обучены», а возможно, что только одна. Даже первый вариант в экономическом и организационном смысле все-таки выгоднее, чем привлечение посредника. Так как перестает быть нужным участие посредника в *каждом* конфликте, а обучить всех потенциальных участников конфликтов один специалист по конфликтам сможет раз и навсегда. Можно сказать, что этот специалист будет *навсегда как бы встроен во все конфликты обученных сторон как посредник*. Но пока идеальный вариант (обучение всего человечества) может только мыслиться, обучать можно тех людей, которые с *большой вероятностью* будут иметь противоречия при частых взаимных контактах. И пока и это может только мыслиться, обучать можно только *тех, кто захочет* оптимально общаться в условиях противоречий и с «еще не обученными». Но чем больше обученных, тем легче.

Дж. Рубин [J. Rubin, 1989] говорит о таком моменте, как зрелость конфликта, т. е. все участники принимают конфликт всерьез и хотят его прекратить. А бывает, что люди недостаточно мотивированы, чтобы работать с конфликтом, и надеются на перемены в свою пользу без усилий с их стороны. Садятся за стол переговоров, когда все дойдет до мертвой точки. Есть правильное время для переговоров, считает Рубин, и можно помочь в создании нужного момента. Каждая сторона должна при этом понять, что в сотрудничестве будет больше достижений, чем потерь. Другими словами, но приблизительно о том же говорит Л. Козер [1991. С. 34]: «Стремление сторон к миру может быть вызвано очевидной невозможностью достичь цели или непомерной ценой успеха, или, в более общей форме, осознанием меньшей привлекательности продолжения конфликта по сравнению с мирным исходом».

«Пока мы продолжаем верить, что причиной нашего неблагополучия являются другие... зачем нам вкладывать энергию в личностное изменение?» — пишет И. Ялом [1999]. Так что консультанту надо убедить человека работать над собой. Действительно, человек скорее будет винить в причинах своих бед не свои ошибки, а поведение других. И тем самым демобилизует работу над собой.

Нравственно-психологические основы оптимизации отношений и общения

Есть и еще одно соображение относительно любого переговорного процесса. Переговоры с посредником или без посредника предполагают работу с уже возникшим в отношениях конфликтом. Не менее важно, однако, а может быть, и более важно **предотвращение** коммуникативных конфликтов.

И для работы с конфликтом, и для предотвращения конфликта очень важно **уяснить нравственно-психологические принципы**, чтобы продумывать психотехнику их применения *для переговоров с посредником и для переговоров без посредника*. Есть авторы, которые пытаются это сделать.

Манфред Дойч [M. Deutsch, 1985] развивает мысли, которые могут быть учтены при самостоятельных переговорах. Взаимное доверие и справедливые соглашения вероятнее, если люди позитивно (кооперативно) ориентированы на взаимное благополучие. Справедливые и ста-

бильные соглашения могут быть достигнуты, даже если люди не заинтересованы в благополучии друг друга, но есть уверенность, что соглашения будут выполняться. Для этого надо оговорить взаимную ответственность сторон.

В таком же направлении выступают Р. Фишер с У. Юри [1990] как соавтором в книге «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» и У. Юри в книге «Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми» [1993]. В предисловии к русскому изданию первой книги В. А. Кременюк [1990] отмечает, что *согласие стало цениться больше, чем победа*, после Карибского кризиса в 1962 г.

Р. Фишер и У. Юри предлагают в общем-то достаточно понятные в рамках гуманистической психологии вещи. Но выписанные специально для переговорного процесса, они, как показывает макросоциальная практика, стали *работать*. Перечислим их и мы, поскольку они приемлемы и целесообразны и для межличностных контактов вообще, и для конфликтных контактов в особенности (даже если они проходят без посредника).

Участвующую в переговорах противоположную сторону надо рассматривать как партнера, а не как противника.

Цель — быстрое и полное согласие.

Быть мягкими с людьми и требовательными к задаче.

Не отказываться от переговоров при недоверии к партнеру.

Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях.

Изучить интересы сторон.

Не устанавливать нижней границы.

Искать возможность взаимной выгоды.

Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже.

Предлагать объективные критерии.

Стремиться к результату, не зависящему от воли, а основанному на нормах.

Прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму.

Одна из центральных мыслей концепции процитированных авторов: **взаимные выгоды**. Ради научной справедливости уточним, что задолго до Фишера и Юри эту мысль высказывала Мэри Фоллетт [M. Follett, 1942. P. 194]. Она говорила о неприемлемости доминирования (это бесперспективно) и нецелесообразности даже компромиссов как взаимных уступок. И противопоставила доминированию и компромиссам «инте-

грацию». **Интеграция**, по Фоллетт, — это способ удовлетворения интересов обеих сторон. Это поиск решения, при котором ни одна сторона ничем не жертвует. Для осуществления интеграции нужно ясное и открытое обсуждение различий, выявление противоречий, уточнение понятий. Этот процесс труден, здесь нужна изобретательность, отказ от стремления к победе в пользу *конструктивных предложений*.

В наше время возможность обоюдных выгод отстаивают Х. Корнелиус и Ш. Фэйр [1992]. Предисловие к русскому изданию их книги написал С. Н. Федоров. В нем есть такой абзац: «И тогда... та энергия, генератором и аккумулятором которой является каждый конфликт, из разрушающей превратится в творческую» [1992].

Джеффри Рубин [J. Rubin, 1994. Р. 33–34], помимо модели *взаимных выгод* на переговорах, выделяет модель **уступок-сближения**. При противоречии в интересах практикуются взаимные уступки, *пока не найдутся приемлемые точки*. Уступки не выходят за рамки *минимально приемлемого*. Такой подход в отличие от интегративного Майнер в свое время [J. Miner, 1973. Р. 416–417] называл дистрибутивным (в терминах М. Фоллетт это компромисс). Интегративный подход, как это отмечается многими, сегодня востребован больше, чем дистрибутивный (компромиссный). Но Рубин [J. Rubin, 1994] высказывается **против их чрезмерного противопоставления**.

Из отечественных авторов А. Г. Здравомыслов [1995. С. 28] утверждает, что конфликтов избежать невозможно, но что обострение конфликта может принести больший ущерб, нежели тот выигрыш, который можно было бы ожидать, настаивая на своих собственных интересах. «Лучший способ — открытый переговорный процесс... В конце концов, можно найти такой вариант в ходе переговоров, при котором ни одна из сторон не будет ущемлена». Мы в 1984 г. [А. П. Егидес, 1984. С. 53] и в 1996 г. [А. П. Егидес, 1996. С. 173] писали, что для того, **чтобы не разрушать отношения, надо разрешать противоречия**. И в издании 1996 г. привели пример конструктивного разрешения противоречий. Талантливая, но вздорная учительница опаздывала из-за расписания электричек (надо было или ждать полтора часа на улице или приходилось опаздывать на пятнадцать минут); директор предложил ей приезжать на два часа раньше и пользоваться директорским кабинетом, компьютером, интернетом. Учительница перестала опаздывать. Этот пример в расширенном виде будет «расписан» дальше (см. раздел «Конструктивное разрешение противоречия»).

Е. В. Сидоренко [1997] также выдвигает формулу, что в процессе влияния надо удовлетворять потребности *обеих* сторон.

Интеграции по Фоллетт близко понятие «консенсус». Термин восходит к Огюсту Конту [С. С. Труевцева, 1994] и на сегодняшний день означает принятие решений на основе общего согласия участников при отсутствии возражений [Советский энциклопедический словарь, 1986. С. 620]. О консенсусе в наше время говорит Г. Микула [G. Micula, 1981. Р. 21]. По его представлениям, в случае противоречий надо, чтобы был «достигнут консенсус относительно того, как ситуация должна быть интерпретирована, какие правила справедливости должны быть применены в данном случае». Если же «нормативный базис такого консенсуса мало развит или недостаточен», нужны переговоры. Отметим, что консенсус Г. Микулы идентичен с интеграцией М. Фоллетт.

Таким образом, можно противопоставить *компромисс* (как уступки) *консенсусу* (как сочувственному единодушию — дословно «консенсус» означает одинаковое чувство). А *компромисс и консенсус как конструктивное начало* можно противопоставить вражде как *деструктивному началу*. Помним, что Рубин [J. Rubin, 1994] тоже фактически объединяет интеграцию и компромисс, он против их чрезмерного противопоставления.

Признаем, что интеграция по Фоллетт — идеальный, но и почти идеалистический вариант, т. е. к нему надо стремиться, но вряд ли в жизни можно надеяться только на него. Ближе к реальности подход Рубина с его *моделью уступок*, не выходящих за рамки *минимально приемлемого*, пока не найдутся — *слегка подредактируем* здесь процитированную ранее его формулу — *более обширные приемлемые «площадки»*. Скажем так. Надо стремиться к тому, чтобы *компромисс превратился бы постепенно в консенсус*.

Принципом отношений, который предотвратит конфликты, является, по мнению многих психологов, кооперативность. В кооперативных отношениях, пишет М. Дойч [M. Deutsch, 1985. Р. 82–86], человек склонен воспринимать другого позитивно, иметь доверительные и доброжелательные установки... быть психологически открытым, ответственным за другого и за совместный кооперативный процесс. М. Дойч указывает и на моральные ориентации. Говорит о взаимных обязательствах и правах, личной и социальной перспективе (учитываются интересы других). Кооперация противопоставляется конкуренции. В кооперативных ситуациях — тенденция к приятию равенства и взаимному уважению. В конкурентных — узаконивается борьба за выигрыш. Но здесь встает

интересный вопрос. Конкуренция в экономике расценивается как полезная. А конфликтолог Дойч объявил ее нецелесообразной. Можно думать, что в паре «конкуренция—монополизм» действительно лучше первое. Но в паре «конкуренция—кооперативность» лучше второе.

Субъект-объектное отношение к другому, мы условились, приводит к конфликтам. В противоположность ему *субъект-субъектность* должна служить предотвращению конфликтов. Е. И. Доценко [1997] характеризует субъективность так:

- отношение к партнеру как к ценности;
- установки на сотрудничество, равноправие, партнерство, совместные решения, понимание другого, диалог.

Между полюсами «человек как средство» и «человек как ценность» — пять установок на взаимодействие: доминирование, манипуляция, соперничество, партнерство, содружество.

«Другой как ценность» — путь к теплоте творческому миру. И целесообразно разработать этот путь в конкретно-прикладном варианте, что мы стараемся сделать в последующих главах книги.

В противовес тому, что говорится о воспитании агрессивности как о причине конфликтов, М. Смит [1997] говорит о том, что с детства усваивается пассивность. «Не давай сдачи», «Выстой и стерпи», «Учись быть выше этого». В противовес агрессивности и пассивности выдвигается мысль, что наиболее адекватным в ситуациях трудного общения является *ассертивный* стиль поведения. При этом Смит осознает, что ассертивный стиль усваивается труднее.

Многие авторы выставляют в качестве нравственного требования поведения в конфликте **честность**. Еще раз вспомним А. Шопенгауэра [1910. С. 618–619], который собрал все *нечестные* уловки, проанализировал их, чтобы в споре можно было их обнаружить и уничтожить. Г. Бах и П. Уиден разработали методику «честная борьба» [G. Bach, P. Wyden, 1969]. Она легла в основу методики «Конструктивный спор» С. Кратохвила, приведенной в «Психотерапевтической энциклопедии» [1999. С. 208–211]. М. Оссовская [1987. С. 492] пишет о кодексах борьбы, об этике **честной** игры. Йохан Хейзинга [1992. С. 118] говорит об идеале **честной** борьбы за правое дело. «Конфликтовать — так **честно!**» — Х. Корнелиус, Ш. Фэйр [1992]. Г. Я. Буш [1985. С. 261–262] провозглашает **честность** соревнования. Требования *честности* важны вообще в отношениях и общении. М. Дойч [M. Deutsch, 1985. Р. 72–73] — за «полный, открытый, **честный** и взаимоуважительный коммуникативный про-

цесс». Ф. ван Еемерен и Р. Гроотендорст [1992. С. 29] считают, что оптимальный речевой акт должен быть ясным, эффективным, точным и **честным**. Для этого надо воздержаться *от непонятных речевых актов*, неискренних речевых актов, избыточных речевых актов, бессмысленных речевых актов и др. Р. Фишер также полагает, что должна быть ясная и **честная** коммуникация [R. Fisher, 1994. P. 50—53].

В конфликтологии важным узлом является проблема **насилия/ненасилия**. Автор обзора «Эволюция сознания в разрешении глобальных конфликтов» А. А. Гостев [1993. С. 37] обратил внимание на то, что «концепция ненасилия, акцентируя общечеловеческие ценности, является фактором, сдерживающим насилие». «Аморальность насилия, — продолжает он, — и невозможность примирения со злом заставляют искать «рамки применения принципов ненасилия». Эти положения, как знают все социологи, развивал Л. Н. Толстой, Махатма Ганди, Мартин Лютер Кинг [Антология ненасилия, 1992]. Известно также, что идея ненасилия связана с некоторыми постулатами христианства. Ненасилие связывается с борьбой за справедливость — не подчиняться насилию, сопротивляться, не прибегая к насилию. Но есть ненасильственное *сопротивление* в духе Ганди. А есть *непротивление* злу. Последняя тактика чревата способствованием злу. Так что логичнее выглядит такая стратегия. Сначала — непротивление конфликтогенным посылам в надежде на то, что человек узрит контраст своего поведения и нашего и откажется от своих конфликтогенных действий. Затем ненасильственное сопротивление. Но если и это не поможет, то — психологическое давление. И если и это уже не поможет, то все же насильственное сопротивление.

Выдвинем в качестве нравственно-психологического условия деконфликтизации также **непересекающиеся** транзакции по Э. Берну [1994].

Вынесем за скобку: все, что способствует возникновению конфликтов в качестве первопричины, должно быть, насколько это возможно, устранено из нашего инициального коммуникативного поведения.

Довольно нередко важные для психологии мысли содержатся в творчестве людей других специальностей. Мы уже приводили важные высказывания Бахтина. Нельзя не упомянуть и книгу П. М. Ершова «Режиссура как практическая психология» [1972]. В ней говорится о пристройках снизу, сверху и на равных — мысль, близкая к тому, что говорит Э. Берн [1994], но выраженная яснее и проще. Важно, чтобы пристройки были адекватными пристройкам партнера. И это — тоже один из принципов деконфликтизации.

В исследовании Ниренберг и Росс [J. Nierenberg, I. Ross, 1985. Р. 14] женщины высказывали мнение, что в переговорах *проявляется* агрессивность и склонность к соперничеству. Так что в качестве требования к ведению переговоров выдвинем **сопротивление** этому в себе со стороны каждого участника.

Джеффри Рубин [J. Rubin, 1989] констатирует, что в конфликтах и на переговорах люди хотят сохранить лицо, не хотят показаться слабыми и глупыми в глазах других и своих собственных. Поэтому, добавим мы, стоит прислушаться к совету Д. Карнеги [1990. С. 224—226] и давать возможность партнеру спасти свой престиж, а не пользоваться его оплошностями для его унижения.

Кроме собственно конфликтологических работ, к теме психотехники общения относятся многочисленные публикации по коммуникативному тренингу. В частности и в особенности по занятиям в Т-группах, которые направлены не на конфликты, а на улучшение навыков межличностного общения. Один из ведущих специалистов этого направления К. Рудестам [1990] говорит, что в Т-группах развиваются умения, полезные для налаживания отношений. Сюда относятся *безоценочное описание поведения партнера, описание собственного состояния, активное слушание*. Все это позволяет изменять коммуникативное поведение в лучшую сторону. С другой стороны, в группе возникают конфликтные ситуации, члены группы здесь и теперь стараются их разрешить и приобретают умения, которые можно использовать потом в жизни.

Для предотвращения и прекращения конфликтов необходим *глубокий нравственно-психологический анализ* ситуаций. Важны соображения, как его проводить. Авторов, которые высказываются на эту важнейшую тему, мало.

В. А. Смехов [1985. С. 85] предложил методику анализа конфликтной ситуации по следующей программе. *Краткое содержание. Как реально я себя вел. Как я хотел бы вести себя. Как я должен вести себя в подобной ситуации. Как реально он себя вел. Как он хотел бы вести себя в подобной ситуации. Как он должен вести себя в подобной ситуации. Каким он видел меня в подобной ситуации. Каким он предпочел бы видеть меня в подобной ситуации. Каким я предпочел бы видеть его в подобной ситуации. Каковы причины, цели, обстоятельства всего происходившего*. Тут может проясниться «образ я», «образ другого», «образ я-для-другого», взаимные ожидания, субъективная детерминация происходившего.

Ценные суждения о нравственно-психологическом анализе конфликта высказывает Роджер Фишер [R. Fisher, 1994. Р. 50—53]. Предлагается

направить анализ на *источники и типы* конфликта, на *взаимодействие и эскалацию*, которые привели к теперешнему состоянию. Надо проанализировать *потребности, ценности, интересы и позиции*, связанные со спорными вопросами. Надо осознать *опасения и цели* каждой стороны. Анализ должен прояснить ситуацию для обеих сторон, обеспечить взаимные *признания, гарантии и потенциальные вклады*. В процессе совместного анализа должна быть *ясная и честная коммуникация*, стороны должны быть восприимчивы к общим ошибкам в восприятии и когнитивных, должны развивать эмпатическое понимание друг друга. Мы в наших тренингах стремились к осознанию психологическими клиентами этих и других моментов. Добавлением может служить умение увидеть психозащитную природу своей позиции и позиции партнера, умение увидеть манипулятивные тенденции у себя и партнера и др.

Многие авторы предлагают формулы-афоризмы. Уже цитированные Р. Фишер и У. Юри [1990]: «сосредоточиться на выгодах, а не на позициях», «уступать принципам, а не нажиму», «быть мягкими с людьми и требовательными к задаче». Х. Корнелиус и Ш. Фэйр [1992. С. 207] выдвинули тезис «нападай не на личность, а на проблему». А. Минделл [1993] советует: «Работайте с конфликтами в момент их возникновения. Не ждите излишней поляризации». Мы уже обсуждали позицию Т. Котарбинского [1975. С. 206 и 224], который выдвинул понятие «негативное взаимодействие» (как вариант «негативная кооперация»). И хотя он толкует его весьма расширительно (и вооруженные действия, и интеллектуальное соперничество), все же в этой афористичной формуле прокладывается путь к правилам, по которым это взаимодействие могло бы происходить. Мысль развивает Г. Я. Буш. Он говорит об *агонистическом* принципе. По Бушу [1985. С. 261–262], это соблюдение норм, это *честность* соревнования, достойное ведение дискуссий, уважение к оппоненту; *спор, а не ссора; борьба по правилам, а не грубая агрессивность; соревнование, а не бесстыдная конкуренция*. А вот еще один афоризм А. Минделла [1993]: «Ваш оппонент — это такая же часть вас самих, которая почему-то вас тревожит». Н. Ю. Хрящева с соавторами [1999. С. 142–143] рекомендует превращать «ты-послания» в «я-послания». «Ты все время сидишь с непроницаемым лицом, так что трудно понять, какая ты на самом деле» (это «ты-послание»). «Общаясь с тобой, я благодарю судьбу! Ибо в процессе общения с тобой я развиваю свою психологическую проницательность» (это «я-послание»). Л. Д. Столярченко [2001. С. 67–69] предпочитает термины «ты-высказывания»

и «я-высказывания». Дж. Г. Скотт [1991. С. 112–114] использовала несколько ранее термины «вы-утверждения» и «я-утверждения».

Диалог

Мы обсуждали вопросы диалога, когда говорили о классификации конфликтов. Тогда понятие «диалог» помогло нам прийти к выводу, что внутриличностный конфликт — фактически разновидность межличностного. Но диалог — это и средство преодоления межличностного конфликта. Л. А. Петровская [1982. С. 106] писала: «Реализация диалогической, субъект-субъектной формы общения составляет... стержень методов социально-психологического тренинга». Г. Я. Буш [1985. С. 261–262] говорит о *диалогическом* споре, *диалогическом* взаимодействии. Г. М. Кучинский [1988. С. 19] противопоставляет *диалог* *монологу*. Монолог — это попытка доминирования, это асимметричное взаимодействие. И действительно, монологическая речь раздражает, вызывает сопротивление. А диалог, по мнению Г. М. Кучинского, предполагает наличие разных смысловых позиций, которые не совпадают полностью. Диалог нужен для преодоления конфликта [1988. С. 176]. М. С. Каган [1988. С. 147] подчеркивает: когда идет «*совместный поиск* некой общей позиции», «столкновение и борьба мнений становятся *диалогом*, а его участники — партнерами». «Именно межличностный *диалог* является наиболее адекватным способом бытия человека как его *со-бытия* с другими, и именно диалог обладает наибольшей конфликто разрешающей силой», — это высказывание С. Л. Братченко [1990. С. 29].

В издании «Как располагать к себе людей» [1996. С. 78–79] мы описали использование метода Сократа в *диалоге* с категоричными людьми. Задаются вопросы, на которые оппонент дает нужные нам ответы и сам делает нужный нам вывод. Двумя годами позже выходит материал Е. В. Сидоренко в соавторстве с Н. Ю. Хрящевой [1998. С. 336–355], в котором фигурирует подобная же мысль. Е. В. Сидоренко [1997. С. 125] обсуждает и другие способы влияния. По ее мнению, если *убеждение*, *внушение* и *просьба* используются и в *диалоге* равноправных собеседников, и для давления, то *деструктивная критика*, *принуждение*, *игнорирование* и *манипуляция* используются в борьбе для победы. Любопытно, что в издании 1996 г. [А. П. Егидес, 1996. С. 78, 81] у нас приведены соображения о *побуждении*, *просьбе*, *внушении*, *убеждении* по Сократу, о *принуждении*.

Там же Е. В. Сидоренко [А. П. Егидес, 1984. С. 58–59] приводит как «вид противостояния влиянию» *конфронтацию*, которую она определяет как открытое и последовательное противопоставление своей позиции и своих требований инициатору воздействия. Термин «*конфронтация*» мы использовали в 1984 г. и позднее в учебном пособии «Как располагать к себе людей». В нем писалось: «...собственно конфликту, пусть и управляемому, имеет смысл предпослать спокойное противостояние интересов. Лицом к лицу, чтобы было видно, в чем собственно противоречие. Или прямое: лоб в лоб, как дословно и можно перевести с латыни слово “конфронтация”. При этом мы развели понятия «мягкая конфронтация» и «жесткая конфронтация» [А. П. Егидес, 1996. С. 182]. Уточним, что конфронтация — это все же диалог, хотя и ужесточенный. Е. В. Сидоренко [1997. С. 125] полагает, что конструктивное влияние не должно быть разрушительным для *личностей и их отношений*. Мы в 1984 г. [А. П. Егидес, 1984. С. 53] писали: «Надо не разрушать отношения, а разрешать противоречия». Это тоже может быть именно в диалоге.

Н. В. Гришина [2000. С. 411] постулирует: «Деятельность посредника... это процесс организации *диалога*... Диалог создает возможность перехода конфликта в новое измерение».

Разговор о диалоге в рамках гуманистической психологии явно важен. Но часто он начинается и заканчивается декларациями. Обычно нет детального описания их реализации. Счастливым исключением являются советы К. Рождерса [1995. С. 76–77]. Выпишем их, потому что они дают возможность представить, насколько конкретными могут быть советы психолога. «Каждый может высказать свое содержание только после того, как он точно пересказал мысли и чувства, выраженные говорившим до него, так что тот выразит согласие с пересказом». И далее: «... прежде, чем представить свою точку зрения, вам придется реально встать на точку зрения говорившего ранее, понять его мысли и чувства настолько хорошо, чтобы вы смогли их подытожить удовлетворительным для него образом». Все это «кажется просто... но... это одна из труднейших вещей... если вы научитесь видеть точку зрения другого, ваши собственные комментарии радикально изменятся... эмоции... успокоятся, различия уменьшатся, а те, которые останутся, станут более разумными и понятными» [1995. С. 76–77]. Любопытно, что люди сами ищут пути деконфликтизации. Даже в раннем детстве. Вспомним, что, по Я. Л. Коломинскому и Б. П. Жизневскому [1990. С. 40], к 6 годам

физическое воздействие заменяется аргументами. С возрастом больше благополучных исходов¹.

Образовательные программы по конфликтологии

Отдельные мысли по конфликтологическим проблемам, концептуальные узлы, концепции, целостные философско-этико-психологические теории — все это как бы первые этапы, условия для работы с людьми. Без них, очевидно, нельзя обойтись. Но и остановиться на этом — это решить лишь часть проблем. Поэтому параллельно встает вопрос о создании образовательно-воспитательно-психокоррекционных программ.

Работа такого рода была начата нами в 1976 г., ее этапные результаты представлены в серии наших публикаций, основные из которых приведены в библиографии. Программы, созданные нами, были внедрены в преподавание соответствующих дисциплин в педагогических вузах, в ГУУ и в школе № 1041. В статье «Психология и воспитание гражданина России» А. П. Егидес, И. П. Клемантович [Президент. Парламент. Правительство. 1997. Ноябрь. С. 43—44] писали следующее: «Психология большая, ее возможности выходят за рамки отрицательных и положительных отклонений. Много трудных проблем в пределах нормы. И оказывая помощь немногим детям с пограничными состояниями, не отказывать же в ней обычным школьникам с кричащими или грозно молчащими проблемами, их родителям и учителям... Акцент надо сместить с **проблемных детей на проблемы детей**. Пусть это будет главной целью прикладной психологии в школе».

Наш последователь д-р психол. наук Н. И. Козлов резонно замечает: «Школа, которая не готовит детей к жизни, — несостоятельна... Уроки физкультуры направлены на развитие координации, гибкости и силы тела. А на каком уроке развивают координацию душевных движений, душевную гибкость и душевную силу? Школа... не учит понимать себя, другого, не учит дружить, любить, не учит тому, как в жизни выживать и как жизнь праздновать» [1999. С. 165, 166].

¹ Так что перерастание вербальных конфликтов в военные — инфантилизм. Задача психологов — «доразвить» инфантильную психику «ястребов» до уровня взрослой разумности.

«Нужна фундаментальная перестройка системы образования и воспитания. Необходимо внедрение образовательных и воспитательных программ, направленных на развитие миролюбия и навыков мирного разрешения конфликтов. Если насильственные формы поведения приобретены в ходе культурного опыта, то возможно научение и ненасильственным способам поведения в конфликте», — пишет Н. В. Гришина [2000. С. 306].

Дж. Леви [J. Levi, 1986] создает для детей учебную программу по конфликтам, в которой отражены возникновение и причины, предупреждение, разрешение и управление. Начинается курс с определения конфликта и обсуждения противоречий в интересах людей и в их поведении. Теоретическая и практическая части разделяются нестрого. Теория сопровождается примерами, которые и способствуют выработке навыков разрешения конфликтов. Используются ролевые игры, анализ случаев, моделирование ситуаций. Дети учатся слушать, решать проблемы, критически мыслить. Вводится кооперативная атмосфера, уважение к мнению и чувствам другого, сохранение конфиденциальности, поддержка учеников со стороны друг друга и преподавателя... Программа дифференцирована по возрастному критерию (5–12 лет, 12–18 лет). Результативность подобных усилий подтверждают Фосс и Вайли своими исследованиями; в них выяснено, что уже 5-летние дети *понимают* природу конфликтов между ними, 8-летние *аргументируют* свою позицию и выдвигают контраргументы [J. Voss, J. Wiley; 1995. P. 167]. М. Липман, директор Института по развитию философии для детей в США, разрабатывает философские программы для школ, цель которых — сформировать ненасильственные ценности [1995]. К. Фопель создает сборник дифференцированных по возрастному принципу интерактивных игр на развитие эмоционального интеллекта [1998].

В психиатрии и медицинской психологии на сегодняшний день обретает научно-практический вес *поведенческая психотерапия*. Ей посвящают свои усилия многие авторы: Скиннер [B. F. Skinner, 1953]; Эллис [A. Ellis, 1962]; Хомм [1965; Психотерапевтическая энциклопедия, 1998. С. 352]; Бандура [A. Bandura, 1969, 1977]; Дзурилла и Голдфрид [1971; Психотерапевтическая энциклопедия, 1998. С. 353]; Махони [M. J. Mahoney, 1974]; Кэнфер и Гольдштейн [F. N. Kanfer, A. P. Goldstein; 1975]; Бек [A. T. Beck, 1976]; Фрэнкс, Уилсон [1979; Психотерапевтическая энциклопедия, 1998. С. 352]; Мейхенбаум [D. Meichenbaum, 1977]; Каутела и Бенетт [J. Cautela, A. Benett; 1981]; Фейдимен и Фрейгер [1994; Психотерапевтическая энциклопедия, 1998. С. 352].

Из словоупотребления явствует, что под «поведенческой психотерапией» понимается лечение (помощь) при отклонениях от нормы в психике (в том числе и в поведенческой сфере) и в соматике. При этом помощь мыслится как воздействие на *поведение* человека *психологическими* средствами.

Говорить, однако, целесообразно не только о поведенческой *психотерапии*, а и о поведенческой *психокоррекции*. Поскольку речь идет о работе и со здоровыми людьми, желающими жить и работать более успешно. Но главное — *что* и *как* подвергать психотерапии и психокоррекции в поведении. Это как раз и есть дело программ и методик. Наша разработка может быть отнесена в определенной мере и к поведенческой психотерапии-психокоррекции, что отражено в последующих главах.

Психокоррекционные сообщества

И программы, и методики *где-то* надо применять. Внедрение их в школы — одно из направлений. А как быть со взрослыми, которые учились в школах, когда еще не было школьных программ? Поведенческая психотерапия, о которой шла речь, организационно предстает чаще всего как групповая психотерапия. И психотерапевтическую группу можно назвать психотерапевтическим сообществом. Но если речь идет о *коррекции неоптимальных форм коммуникативного поведения* (и более широко — социального поведения), то психотерапией называть это можно лишь с известной долей условности. Но на протяжении трех-четырех десятилетий широко используется термин «**психокоррекция**». Так что можно говорить о *психокоррекционных сообществах*. Психологи и приходят к мысли о необходимости психокоррекционных *сообществ*, ориентированных на оптимизацию отношений и общения.

В начале тридцатых годов прошлого столетия Дж. Морено в учебно-воспитательной колонии для девушек с *отклоняющимся* поведением добился улучшения отношений *в группе* благодаря применению своих методов, известных как *психодрама* и *социометрия*. Г. Лейтц [1994] считает это первой реализацией идеи психотерапевтического сообщества. Здесь ремарка. О *психотерапевтическом* сообществе можно говорить в том случае, если отклоняющееся поведение наблюдалось у *больных (психически больных)*. Если же оно состояло из людей здоровых, но с отклоняющимся поведением, то такое сообщество следовало бы назвать *психокоррекционным*.

Питирим Сорокин создал в Гарварде Исследовательский центр по созидательному альтруизму. Это, по сути, было психокоррекционное сообщество. Он [1991. С. 217] поставил задачу «значительного увеличения бескорыстной созидательной любви во внешне проявляемом поведении, межличностных и межгрупповых взаимоотношениях в общественных институтах и культуре в целом», без чего «прочный мир и гармония между людьми невозможны». П. Сорокин [1991. С. 229] провел эмпирическую проверку своего метода «добрых дел». Он выбрал пять пар студентов, в каждой из которых участники ненавидели друг друга. Одного из партнеров убеждали демонстрировать дружественные действия по отношению к другому (приглашение пообедать вместе, сходить в кино, потанцевать). В этом эксперименте четыре пары стали друзьями, а партнеры пятой пары стали относиться друг к другу нейтрально. В 1955 г. в США по инициативе П. Сорокина [1991. С. 236] создается исследовательское общество по созидательному альтруизму. Проводится конференция по человеческим ценностям. Однако дело дальше деклараций не пошло, поскольку «господствующий во всем мире климат нетерпимости и вражды между людьми из-за их личного и группового эгоизма оказался совершенно непригодным для возделывания прекрасного сада бескорыстной созидательной любви».

Цитировавшие Д. Джонсон и Р. Джонсон. [D. Johnson, R. Johnson, 1994. Р. 117–137] говорят, что мало смысла в кооперативном обучении и обучении конструктивному управлению конфликтами, если в школе *процветает соперничество и ориентация на выигрыш за счет другого*. Необходимо **кооперативный контекст**. Он и создается у авторов организацией учебных ситуаций как кооперативных. У Д. Шапиро [1997] этот контекст, по описанию автора, также присутствует. Японские исследователи уже у годовалых детей выявили противоречия между потребностями «я» и потребностями другого. Это чревато конфликтами. Ребенок может стремиться овладеть чужой вещью, бить и толкать другого ребенка. Японские авторы начали обучение детей общению с детского сада с учетом возрастных особенностей. Итог подведен в книге «Детский сад в Японии» [1987]. Сами конфликты, по мнению авторов, могут стать эффективным инструментом воспитания. Рукопожатие и просьба об игрушке, выражение своего мнения и потребностей, конструктивное взаимодействие в конфликтных ситуациях, создание настроения эмоциональный доброжелательности к партнеру и партнера к себе... Детей учат анализировать конфликты, понимать причины, искать конструктивные

способы выхода из сложных ситуаций. Четырехлетние могут распределять обязанности по группе, договариваться о порядке их выполнения. Воспитатели повторяют свои действия неоднократно. Главное, с их позиции, не закрывать глаза, учитывать, анализировать, обсуждать. Присутствие трудных детей способствует общему развитию группы, воспитанию группового сознания, укреплению отношений.

В сущности, и Джонсоны, и Шапиро, и японцы работали в *психокоррекционных сообществах*, созданных в рамках детских учреждений.

Наш клуб-лаборатория (для психологических клиентов это клуб психологической культуры «Маленький принц») являлся психокоррекционным сообществом, в котором «*кооперативный контекст*» осуществлялся в течение двадцати пяти лет (с 1976 г. по 2000 г.). В клубе бытовые (совместная «трапеза», приборка помещений) и трудовые (текущий косметический ремонт, обустройство) отношения являются тем оселком, на котором оттачивались коммуникативные умения. С 2002 г. по 2007 г. работа по нашим технологиям проводилась в Центре психологической культуры Клуба молодых менеджеров и предпринимателей Государственного университета управления. С 2007 г. по настоящее время эта работа проводится в Центре психологической культуры при кафедре Конфликтологии Московского финансово-промышленного университета «Синергия».

Наш последователь, д-р психол. наук Н. И. Козлов, создал объединение «Синтон», в котором более 25 лет проводится психокоррекционная работа с людьми разных возрастов по программе, включающей и методические приемы, разработанные в «Маленьком принце», и множество новых техник. Работа «Синтона» описана Н. И. Козловым в ряде его научно-публицистических книг [1993, 1996, 1997, 1999, 2000].

Социально-психологические эмпирические исследования сопряжены с громадными организационными трудностями. Преодолевать их решаются энтузиасты, которые далеко не всегда имеют психологическое или иное «релевантное» образование. См., например, А. Г. Свияш [2002]. А психологи занимают чаще всего созерцательную позицию: наблюдение, опросы, тесты, экспертиза. В школе — тоже больше экспертиза (олигофрения или задержка психического развития). Главное, что интересует психологов, это теоретические рассуждения, которые иногда принимают характер теоретизаторства.

До определенного времени психология отдавала дело воспитания и перевоспитания в руки педагогов. Но в любой науке сначала накапли-

ваются знания, а потом разрабатываются технологии управления процессами. Психология вступает в этот более интересный период своего развития. А организация сообществ — самое интересное в этом периоде.

Пути деонфликтизации: наши предложения

Ассертивный стиль, честность, конструктивный спор, диалог, субъект-субъектность, аргументация вместо силы, секрет Сократа, возврат мысли говорящему, безоценочность, «быть мягкими с людьми и требовательными к задаче», сосредоточиться на выгодах, а не на позициях, «понимающий катализатор», «помогающие отношения» «релевантные концепты науки», «нападай на проблему, а не на личность», многое другое из того, что подробно обсуждалось ранее, — все это говорит об усилиях психологов в гуманистическом направлении. Его, на наш взгляд, следует придерживаться и поддерживать. В нашей консультативной и организационной конфликтологической работе мы это делаем.

Однако только поддерживать и придерживаться — это мило, но мало. Несмотря на все богатство представленных психологических рассуждений, направление и конкретные технологии конфликтологической работы надо **развивать**.

Мы в течение примерно тридцати лет работали над вопросами деонфликтизации коммуникативного поведения. Изложим результаты наших исследований и размышлений.

Понимание природы конфликтов, их психогенеза открывает путь к разработке технологии оптимизации *инициального* коммуникативного поведения и технологии оптимизации *реагирования на инициальные конфликтогены*.

Первая из названных технологий призвана превратить *конфликтотенное* инициальное поведение в *синтонное*, т. е. изъять из инициального поведения конфликтотенные посылы и насытить его синтонными. Или кратко и афористично: *подавить конфликтогены и подавать синтоны*. Это можно назвать **собственно деонфликтизацией**, или **деонфликтизацией в узком смысле**.

Если даже только устранить из нашего коммуникативного поведения конфликтогены, мы добьемся улучшения микроклимата. Ведь партнер тогда не будет давать нам в *ответ конфликтогены с передозировкой*. А следовательно, *не будет эскалации конфликта*.

Но это улучшение недостаточное, это обеспечение лишь *нейтрального*, «холодного» мира, состояния, так сказать, «невойны».

Чтобы *упрочить даже такой холодный мир*, надо насыщать наше инициальное коммуникативное поведение синтонными посылами. Тогда наши случайные конфликтогены, которые, несмотря на старания, все же могут «проскочить», растворятся в наших синтонах. Партнер по общению не утратит самоуважения и уважения окружающих, если просто «не заметит» конфликтогенов, и конфликта не будет. Но это еще не все. Наши синтонные послы *демобилизуют* агрессию партнера. Зачем же воевать, если к тебе относятся хорошо? Да и как я буду выглядеть в своих глазах и в глазах общества, если в ответ на синтоны буду давать конфликтогены?

Далее, в ответ на синтон скорее дается *синтон*. Это тоже обусловлено потребностью в высокой оценке и самооценке. Таким образом, подача партнеру синтонов направлена на создание *круговорота* синтонов. А значит, на создание «теплого» мира, который будет способствовать аффилиации, сотрудничеству, сотворчеству, соавторству.

Культивирование синтонных посылов в коммуникативном поведении при устранении конфликтогенных — это составляющая доброты, проявляемой личностью к людям. Человек чувствует себя комфортнее в море синтонов. Разумеется, если они аутентичны.

Чтобы оптимизировать инициальное коммуникативное поведение, клиент должен знать, что конкретно играет роль конфликтогенов и синтонов. Напомним, мы договорились, что и конфликтогены, и синтоны представляют собой вербально-интонационно-пантомимические комплексы, а не просто слова и словосочетания.

Проблемные коммуникативные ситуации часто сопровождаются дефицитом времени. И даже если человеку известно теоретически, что играет роль конфликтогенов и синтонов, ему трудно бывает быстро провести анализ. Поэтому каждый *более или менее вероятный* конфликтогенный вербально-интонационно-пантомимический знаковый комплекс лучше не угадывать даже по подробному описанию, а как бы «знать в лицо». Тогда будет легче оттормозить его и изъять из своего обихода. Например, знаем, что словосочетание «Вы умный человек, а говорите...» (с обычно прилагаемыми к нему интонациями, жестами, мимикой и позой) является конфликтогенным. И никогда не произносим его, т. е. список конфликтогенов надо выучить, чтобы «забыть». Список поможет быстро *опознать конфликтоген* и в инициальном поведении *партнера*.

Это нужно для того, чтобы быстро реализовать оптимальные варианты реагирования. Пусть будет парирование, а не замешательство с тщетными и суетливыми попытками отыскать или изобрести в сложной эмоционально напряженной обстановке нужную формулу ответа.

Аналогично и в отношении синтонов. Они тем быстрее будут выдаваться вовне, чем яснее будут ранее осознаны и даже «заучены». Чтобы их тоже не надо было изобретать на ходу, т. е. они должны в психике быть в зоне скорейшего воспроизведения. С другой стороны, коль скоро синтоны в поведении партнера будут как таковые нами регистрироваться без промедления, то от нас быстрее последует синтонный же ответ, что будет способствовать улучшению отношений. Важно, чтобы **синтоны** не превратились в «**синтоны**» из-за лъстивости и неискренности.

Конфликтогены и синтоны в инициальном коммуникативном поведении зависят от личностного психотипа. В рамках нормы можно выделить значимые для нашей темы психотипные личностные рисунки: паранойяльный, эпилептоид, гипертим, истероид, шизоид, психастеноид, сензитив и гипотим. В главе 6 мы обсудим *коррекцию* инициального поведения *в зависимости от психотипа*.

Технология оптимизации инициального коммуникативного поведения (собственно деонфликтизации) изложена подробно в главе 6. Поскольку *фрустрация потребности означает конфликтоген, а способствование удовлетворению той же потребности — синтон*, конфликтогены и синтоны мы объединили в «пары» на основе определенной потребности. Или, если угодно, материал излагается *дихотомически*: *конфликтоген* и как бы симметричный ему *синтон*. А посредине — «*нейтральная полоса*».

Сказанное в предшествующих абзацах позволяет осознать: кроме концептуального описания конфликтогенов и синтонов, нужны тренинги. Технология их проведения обсуждается в главе 8.

Психологический микроклимат в диаде и малой группе, как уже отмечалось, складывается не только из особенностей *инициального коммуникативного поведения*, но и из деталей **реагирования на конфликтогены в инициальном поведении партнера**. Ведь надо еще обеспечить управляемое конструктивное *сопротивление* конфликтогенному инициальному коммуникативному поведению партнера. Оптимальная реакция на полученный конфликтогенный посыл поможет справедливому разрешению «текущего» конфликта. Кроме того, отрицательно подкрепится конфликтогенное поведение партнера, тем самым будут предотвращены

повторные конфликтогены с его стороны. Это может расцениваться как условие деконфликтизации в широком смысле и, более того, это укрепит «теплый мир».

Как оптимизировать *реагирование* на инициальные конфликтогены? Какова здесь *технология* оптимизации? Напомним, что неоптимальные формы реагирования мы описали как «неуправляемый конфликт», «холдную напряженность», «пристройку снизу», «избегание контакта во избежание конфликта».

Выше мы говорили, что имеет смысл соблюсти ряд требований-условий правильного реагирования на конфликтогены. И обещали подробное обсуждение.

Требования к реагированию на конфликтогены

Не осознав каждое из них и не доведя до автоматизма сам процесс предъявления себе этих требований во всей совокупности, человек не научится правильно конфликтовать.

В кругу требований трудно выделить, что главнее, так что наше перечисление будет идти не в строгой последовательности.

В первую очередь в глаза бросается, что в конфликтах страдает достоинство человека.

Достоинство

Выставим ли мы в качестве требования к нашему реагированию на конфликтоген восстановление *нашего* достоинства? Вряд ли кто-нибудь ответит здесь отрицательно. Но разумеется ли само собой, что мы должны заботиться о достоинстве и партнера? Ставит ли каждый человек перед собой такой вопрос? Заострим проблему. Если это обсчитавший вас продавец, то вопрос о его достоинстве спорный. Ну а если это мама? Или жена, с которой детей крестить? Здесь, понятно, о достоинстве партнера мы побеспокоимся. Но даже если это обсчитавший вас продавец? Вернемся к более щекотливому сюжету. Стоит ли отыгрываться на его достоинстве? А может быть, лучше дать ему возможность сохранить лицо (на это обратил внимание еще Д. Карнеги), и будет худой, но мир вместо хорошей ссоры? И после этого он, может быть, сам исправится? Или из-за моего отчасти оправданного садизма (я сделал ему

неприятно) пусть разыграется конфликт, от которого и я пострадаю больше?

Итак, в требования внесем сохранение **достоинства** партнера. В *неуправляемом конфликте* достоинство мое и партнера блюдутся? На первый взгляд, я, отреагировав на конфликтоген конфликтогеном, свое достоинство восстановил? Вроде бы да. Но... тут же меня унизили еще больше. И по «биологике», на следующем витке я унижаю его в ответ **еще больше**. Не получается. Ну а в холодной напряженности? Как дело обстоит с достоинством? Тут еще сложнее. Я упорно делаю вид перед собой и окружающими, что мое достоинство сохранено, что я выше ситуации. Но на душе-то «кошки скребут». Вот очередь, о которой мы уже вели речь. Кто-то без очереди прошел, а я стою. Значит, он лучше меня? Нет, мое достоинство и в этом случае попорно. Но, может быть, *достоинство партнера* сохраняется? Если он с пониженным чувством ответственности, с неполным самосознанием, если он живет **не рефлексивно, а лишь рефлекторно**, т. е. удовлетворяя только свои низшие, пусть и условные, рефлексy, он будет радоваться жизни. Но человек с совестью понимает, что, давая осознанный конфликтоген, теряет свое достоинство прежде всего в своих глазах.

Если же партнер, будучи наглым, раздает конфликтогены направо и налево, кичась при этом своей безнаказанностью, то, в конце концов, его **осадят**, а то и **посадят**. А если он не будет наказан при жизни, то его осудят после смерти, проклянут. И коли это ему не все равно, этого ли он добивался? Так было со Сталиным и Брежневым. Они ведь хотели искренней признательности людей. Но получили страх и лесть. А потом, после смерти — возмездие в виде ненависти и презрения к себе. Так что в любом случае не только для нас, но и для партнера — проигрыш в плане достоинства. Уж лучше ему выслушать справедливую критику и подвергнуть свое поведение коррекции, а нам — помочь ему стать лучше. Поэтому не надо молчать. Поэтому *холодная напряженность* не выдерживает критики. Здесь только **иллюзия сохранения достоинства**.

Но хуже всего с достоинством обстоят дела в *пристройке снизу*. Наше достоинство здесь полностью раздавлено. Ну а с достоинством партнера такая же история, как и при холодной напряженности. При *избегании* — почти все то же, что и при пристройке снизу, хотя есть иллюзия сохранения своего достоинства, но ведь это только иллюзия, ведь если подумать хорошенько, то вы все же проглотили предназначенную вам пилюлю.

Наказание за конфликтоген

Партнер за поданный конфликтоген должен быть наказан. Не плетью, конечно, и не обязательно чем-либо материальным, как, например денежный штраф, лишение наследства или сладкого на десерт... Но хотя бы моральное осуждение должно быть? Справедливость, коль скоро мы эту категорию отстаиваем в реальной жизни, может быть защищена лишь в том случае, если мы сознательно творимому злу будем сопротивляться. Более того, непротивление злу есть способствование насилию, так как в этом случае мы поощряем насилие, значит, увеличиваем его, способствуем его росту, а это безнравственно.

Сопротивление должно быть адекватным. Если сопротивление без насилия невозможно, то можно и к нему прибегнуть. Но и насилие должно быть *соразмерным, не мстящим, а только устраняющим и предотвращающим насилие* со стороны партнера.

Обратимся к оперантному обусловливанию Ф. Скиннера. Подав конфликтоген (нарушив ли в ущерб мне закон, ухмыльнувшись ли непроизвольно по поводу того, что я поскользнулся и упал), партнер не получил сопротивления. Это значит, что его несправедливое конфликтогенное поведение по закону оперантного обусловливания будет подкреплено успехом и закрепится. Он все больше нахальничает, потом нагнет, а дальше, как мы говорили, его осадят или даже посадят. Страдает общество, *страдает и он сам*, страдаю от него я. Не в порядке скиннеровской дрессировки, которую справедливо критикуют, а в порядке моей самозащиты и защиты других людей от его конфликтогенного поведения мы должны подкрепить его неуспехом. Но и для него, объективно говоря, польза: мы его *сейчас немного осадим*, но потом его не посадят.

А как реализуется это наше второе требование — подкрепить партнера неуспехом в *неуправляемом конфликте*? Мы сразу реагируем более сильным конфликтогеном на его несправедливый конфликтоген и тем самым вроде бы подкрепляем его неуспехом. Но, во-первых, передозировка несправедлива, т. е. теперь унижен партнер-зачинщик. А во-вторых, это — *неуспешное подкрепление неуспехом*, потому что я же сам потом буду себя осуждать за эту передозировку. Но и он меня осудит и будет казаться себе правым, а то, что он зачинщик, в его собственных глазах уйдет на задний план. Но вероятнее такой ход событий. Партнер стыдит вас за передозировку (вы накричали, нагрубили, оскорбили), и вы устыдитесь. В дело включаются обычно и свидетели, которые могут

стать на сторону партнера по своим соображениям (продавец неточно взвесит, но отпустит товар побыстрее; или неточно взвесит, но мне за поддержку даст более лакомый кусочек). Или свидетелям в глаза бросится ваша передозировка, а не привычные конфликтогенные действия партнера (подумаешь, обвесил на пять граммов, а крик подняли на всю улицу). И тогда вас стыдят и грубят вам уже свидетели. И тогда *не он, а вы подкреплены неуспехом*. И дальше вы либо грозно молчите, либо лебезите, либо уходите от ситуации.

А холодная напряженность? Здесь партнер *подкреплен успехом* и продолжает раздавать конфликтогены. И на ваше «Но сурово брови мы насушим» не обращает внимания. *Пристройка снизу?* Так он, с его неразвитой нравственностью, только этого и ждет. *Избегание?* Ну так и не ходите в ресторан съесть печеное яблоко и выпить чашечку кофе, нечего вам здесь делать, а он за это время обслужит того, кто побогаче.

Резюмируем. Конфликтогенное поведение партнера должно получить отрицательное подкрепление. (Это предотвратит повторные конфликтогенные посылы, что послужит делу деонфликтизации в широком смысле.)

Конструктивное разрешение противоречия

Какое противоречие имеется в виду? А то, которое уже привело к конфликту. Но важно то, что оно и дальше будет приводить к конфликтам, если его не убрать. Ну, например...

Возвратимся к молодой талантливой, но непокладистой до вздорности учительнице, которая постоянно опаздывала к первому уроку. Третий класс сидел так, что звенела тишина. И был слышен голос только одной ученицы, которая читала заданный учительницей текст. Учительница сказала детям, что если они будут шуметь, ей придется из школы уйти. Дети ее ценили и соблюдали дисциплину. Но нашлись ветераны труда в школе, которые вынудили молодую же директрису пойти на разговор. Она выяснила, что учительнице надо или постоянно ждать полтора часа до урока (так ходили электрички) или постоянно опаздывать на 15 минут. И предложила ей, чтобы уйти от обоснованных претензий учителей, приходить на полтора часа раньше и располагаться в директорском кабинете, пользоваться телефоном, компьютером, интернетом, можно даже добрать сон на диване. Учительница оценила доверие

и предложенные удобства (дома у нее не было телефона и компьютера) и перестала опаздывать. Интеграция по Мэри Фоллетт!

Ответим на вопрос: как обстоят дела с конструктивностью в неуправляемом конфликте? Можно ли здесь мыслить конструктивное разрешение противоречия? Хотя бы не по М. Фоллетт, а по Дж. Рубину с его моделью уступок, не выходящих за рамки минимально приемлемого, пока не найдутся более обширные приемлемые «площадки». Да нет же, здесь сплошная деструкция.

Ни конструктивно, ни даже деструктивно не разрешаются противоречия и при холодной напряженности, и при избегании. А при пристройке снизу противоречие разрешается лишь частично, но и это — за счет нашего унижения.

Снизить межличностную напряженность

При неуправляемом конфликте **межличностная** напряженность только возрастает. А при холодной напряженности, при холодном скрытом конфликте? Она выражена невербально (мимикой). С другой стороны, и открытая внешняя напряженность ведь близка. Вернемся к примеру с очередью. Там стоит кому-то вяло запротестовать — и это послужит детонатором взрыва. При холодной напряженности мы все время в состоянии готовности к военным действиям. Межличностная напряженность при пристройке снизу вроде бы и вовсе отсутствует, но пристройка снизу чаще всего является скрытой, замаскированной холодной напряженностью. Однако даже если она искренняя, такое христианское смирение чревато упомянутым уже бессмысленным и беспощадным русским бунтом, который тем бессмысленнее и беспощаднее, чем ощущаемее приниженность и больше долготерпение. Избегание тоже не может быть бесконечным, а дальше и после него «вечный бой».

Соединим это четвертое требование с третьим такой фразой: *надо не разрушать отношения, а разрешать противоречия.*

Уменьшить внутриличностную напряженность

Ведь от внутриличностной напряженности, которая возникает благодаря сдержанности в межличностном конфликте, зависит здоровье. В главе 4 мы совершили большой экскурс в медицину. Материал этот целесообразно в адаптированном виде преподавать психологическим кли-

ентам. Потому что, когда люди корчатся от язвенных болей, когда от смертельного страха при инфаркте они заглядывают в глаза родственникам или когда от «молчащего инфаркта» умирает мужчина сорока двух лет от роду, то, ясно, должны помогать врачи. Но когда этого еще нет, а мы вынуждены обуздывать нашу агрессию непосредственно перед конфликтом или, хуже того, непосредственно в ходе конфликта и неизбежно в таком случае заболеть, *то провести профилактику может, должен, обязан сам человек*. Надо защитить себя от аутоагрессии, проявляющейся в том числе и в психосоматических болезнях.

Итак, надо предотвратить внутреннюю напряженность. И не только о себе должны мы позаботиться, но и о партнере. Помним, ведь партнерами по общению могут быть мать, отец. Ну а если даже партнером является и толкнувший вас в автобусе случайный пассажир или нарушивший ваши права мелкий чиновник (тоже ведь россияне, а не марсиане) — имеет смысл из соображений гуманности позаботиться о том, чтобы и у них не было язвы желудка.

Как обстоят дела с *внутренней напряженностью* в неоптимальных формах? Да все так же неоднозначно, как и с другими требованиями. Начнем с *неуправляемого конфликта*. «Прелесть» его в том, что как раз внутренняя напряженность вроде бы мгновенно разряжается. Поэтому-то он так и популярен. Выкричался, и стало радостно на душе. Но так бывает только тогда, когда провинившийся, т. е. подавший инициальный конфликт, ведет себя как ягненок. В подавляющем же большинстве случаев возникает эскалация конфликта. Просто выкричатся и все — не удастся. Приходится увеличивать обороты. Но на каком-то витке все равно ведь придется остановиться. Ну повысили голос, ну сказали человеку, что он негодяй... Но остановились перед нецензурной бранью, чтобы не осаждали. Ну даже бранное слово употребили, но подраться побоялись... Остановка агрессии на любом дальнейшем витке эскалации чревата разрушительными последствиями для организма, ведь успокаиваться приходится, находясь во взвинченном состоянии. И на организм обрушивается уже лавина катехоламинов (адреналин, норадреналин), сахара и кислорода. А при этом катехоламины назад не заго- нишь, они должны быть истрачены. Лишний сахар и кислород, правда, частично будут выведены, сахар — частично загнан обратно в печень. Все это вместе взятое — серьезное испытание для организма. Так что разрядка при неуправляемом конфликте — иллюзия и провокация. За легким успокоением — более серьезные напряжения, которые

в процессе ишемической болезни могут обусловить сердечную катастрофу (инфаркт), а в процессе гипертонической болезни — мозговую катастрофу (инсульт).

А вот в рамках *холодной напряженности* (скрытый конфликт) внутреннего напряжения поддерживается хронически на одном уровне. И в большей степени, чем при неуправляемом конфликте, способствует именно постепенному, но неизбежному формированию тяжелых психосоматических болезней. Мы говорили, что при холодной напряженности внешняя напряженность близка. Сдерживаться трудно, особенно эпилептоидным личностям, а их больше среди мужчин (как и больных с инфарктами и инсультами). И почти невозможно сдержаться больному гипертонической болезнью в далеко зашедших случаях, сопровождаемых атеросклерозом головного мозга (взрывчатость гипертоника широко известна). Сосуды уже ломкие, артериальное давление хронически повышено, сдерживаться на ранних этапах конфликта трудно, а в более взвинченном состоянии и подавно, но сдержаться надо. И вот здесь-то очередная задержка агрессивного импульса приводит уже к мозговой и/или сердечной катастрофе. Так неуправляемый конфликт и холодная напряженность каждый в своем амплуа «работают» в одном направлении. Холодная напряженность готовит почву для катастрофы, а неуправляемый конфликт добивает человека.

В *пристройке снизу*, если она неискренняя, дела обстоят приблизительно так же. А если она искренняя, то внутренняя напряженность минимальна, в связи с чем, собственно, пристройка снизу и практикуется. Но припомним, однако, что при ней сильно принижается достоинство; это создает хроническую меланхолию, а она тоже никак не способствует здоровью. Почти все то же самое можно сказать и об *избегании*.

Дать возможность ответного хода

Наши ответные действия должны быть *плановыми*, с *постепенным повышением давления*, но, как мы уже говорили, без превышения мер защиты, **без передозировки**. Партнеру надо дать сделать ответный ход, как в шахматах. И если на наше справедливое давление партнер не отвечает снятием своего конфликтного поведения, то делаем следующий ход и увеличиваем давление.

В неуправляемом конфликте все как раз наоборот. Мы хаотично выкрикиваем оскорбления в адрес партнера и не даем ему ничего путного

сказать. Аналогично ведет себя и партнер. Нет нужного «шахматного» диалога и в холодной напряженности. Сбивчивый диалог присутствует, правда, в пристройке снизу, но это «в пользу богатых», в пользу нахальному партнеру. При избегании? Ну какой же тут диалог?

Ситуация должна быть управляема

И с «моей стороны», и со стороны партнера. Но, по крайней мере, с моей стороны. Надо, чтобы **не стихия управляла нами, а мы управляли стихией**. Здесь есть, однако, одна опасность. Можно невзначай сбиться на манипулирование. Это ведь тоже управление ситуацией. Скрытое и в ущерб партнеру. А мы стремимся к справедливости. Справедливое управление ситуацией — его нет ни в неуправляемом конфликте, ни в холодной напряженности, ни в пристройке снизу, ни в избегании. И манипулятивное управление ситуацией чаще происходит на бессознательном уровне под влиянием иррациональных психических сил. По большому счету преодоление манипуляторской тенденции в себе — это тоже не стихия владеет мной, а я — стихией.

Аутентичность нашего поведения в конфликте

Наше поведение в конфликте должно быть **аутентичным**, т. е. без маски, человек предстает перед нами как он есть. Если мы будем подлинными, то получим больше доверия. В холодной напряженности, в лицемерной пристройке снизу и в какой-то мере в избегании — маска. Она, как отмечал глубокий польский психиатр-психолог Антони Кемпински [1975. С. 239–241], напрягает, утомляет, изматывает нас. Но она неприятна и для партнера. Искреннее наше возмущение бывает легче перенести, чем ухмылку. Оно более простительно, чем лицемерие. В этом отношении неуправляемый конфликт как раз менее неприемлем для нас и даже для партнера, но уж очень много в нем других отрицательных моментов.

Глубокий нравственно-психологический анализ коммуникативной ситуации

Таково следующее и, пожалуй, наиважнейшее требование к поведению в конфликте. Был ли конфликтоген? Если да, то каков ущерб для нас? Мы должны понять мотивы партнера по общению, более того,

постараться максимально оправдать его поведение. Все невыясненные и сомнительные моменты — в пользу партнера! И только если баланс уж явно не в его пользу, только тогда надо реагировать. Иногда кажется, что вот, мол, мало времени на выяснение. Но ведь мы можем предполагать, что с этим человеком у нас могут возникнуть противоречия в потребностях, и *заранее* продумать все. А если все-таки не получилось заранее, то не реагировать на его поведение как на конфликтоген, пока все не будет выяснено.

К тому, что сказано, добавим, что цель реакции на конфликтогенный посыл — сотрудничество, что психологическое давление на партнера должно увеличиваться постепенно и без передозировок. А чтобы избежать хаотичности, психологические действия лучше объединить в блоки.

Вопросы самоактуализации и психологии «бытия/обладания» в реагировании на конфликтогены

Самоактуализация — это, по определению А. Маслоу, реализация всех творческих потенциалов личности. С целью, добавляем мы, по крайней мере, жить за свой счет, а не за счет других и по возможности дарить излишки своего творчества другим людям. Психология обладания по Э. Фромму как источник конфликтов рассматривалась нами в главе 3.

В начинающемся конфликте, в реагировании на поданный конфликтоген мы должны думать о самоактуализации и психологии «бытия/обладания». Отвечая даже на явный конфликтоген, мы не должны самоутверждаться за счет другого. И даже выиграв конфликт (партнер уступил), *не надо разыгрывать роль победителя*. С другой стороны, если мы подкрепляем *неуспехом* конфликтогенного партнера, склонного направо и налево раздаривать свои конфликтогены, то мы тем самым заботимся о других, уменьшаем его конфликтогенную активность.

Почему люди практикуют неоптимальные формы?

Если бы ни одна из форм не соответствовала ни одному из этих требований, то вряд ли эти формы были бы столь живучими. Все же в неуправляемом конфликте первый выплеск агрессии приносит нам такую

прямо-таки «сладострастную» радость. Все же в холодной напряженности вот в эту секунду нет внешнего «огнестрельного» конфликта. При пристройке снизу мы получаем какой-никакой, а результат. При избегании мы можем на некоторое время отвлечься от проблем. При неуправляемом конфликте партнер может испугаться дальнейших таких же конфликтов и уступить. При холодной напряженности он, пусть лишь взглядом, но осужден. При пристройке снизу нет бурления катехоламинов в крови...

И все равно все это не уравнивает отрицательного начала в каждой из этих форм.

Другие возможности

Впрочем, не только неоптимальные формы реагирования, но и элементы *оптимальных форм*, улучшенных, в жизни существуют. Поскольку обычно практикуемые формы реагирования на конфликтогены (неуправляемый конфликт, холодная напряженность, пристройка снизу и избегание) не соответствуют описанным выше требованиям, *люди сами интуитивно ищут другие возможности*. Более способные в коммуникативном плане люди находят их. Это показывает и известный тест К. Томаса. У части тестируемых выявляется склонность к сотрудничеству, а не соперничеству.

Эти разрозненные находки иногда становятся достоянием других, входят в культуру народа. Мы их подмечали, коллекционировали, предлагали свои варианты. Требования к реагированию на конфликтогены мы столь подробно обсудили не только для того, чтобы «сурово» осудить неоптимальные формы, а и для того, чтобы разработать оптимальные формы. Отдельные элементы мы объединили в условные, но, на наш взгляд, наиболее удобные (оптимальные) формы: «мягкую конфронтацию», «жесткую конфронтацию» и «управляемый конфликт». В политике у слова «конфронтация» — отрицательный оттенок. Но даже управляемому конфликту лучше предпослать спокойное противостояние. Уточним: «оптимальное» не есть «идеальное». И в мягкой конфронтации, и в жесткой, и в управляемом конфликте требования к реагированию соблюдаются не на «все сто», но существенно больше, чем при неоптимальных формах.

Каждая оптимальная «форма» реагирования «состоит» из блоков. Имеет нежесткую, но все же структуру. Блоки «внутри формы» можно

менять местами, но лучше воспроизвести их все. Впрочем, по обстоятельствам можно тот или иной блок убрать или даже взять из мягкой и жесткой конфронтации по одному блоку.

Подробно технология оптимизации реагирования рассматривается в главе 7. Там же мы обсудим вопросы коррекции реагирования на конфликтогены в зависимости от психотипа. Ведь реагирование на конфликтогены зависит в большой мере от психотипа.

Чтобы человек смог оптимизировать психотехнику общения, ему надо преподнести ряд психологических концептуальных узлов. Их мы отчасти обсудили в предыдущих параграфах этой главы. Часть же еще впереди. Усвоение этих концептуальных узлов должно привести к формулированию более или менее легко понимаемых, легко запоминаемых и легко воплощаемых *правил оптимального коммуникативного поведения*.

В главах 6 и 7 мы излагаем материал именно в такой научно-публицистической манере, чтобы он мог прямо пойти в дело психокоррекции. Мы заботимся, чтобы *научность материала сочеталась с возможностью понимания его неспециалистами. Материал сразу обращен к психологическому клиенту*¹, т. е. мы предлагаем его в такой фразеологической форме, которую психолог-консультант (конфликтолог, социальный педагог, специалист по связям с общественностью), желающий воспользоваться в целом нашими технологиями, мог бы применить в своей

¹ Мы неоднократно использовали понятие «психологический клиент» в предыдущем тексте. Настал момент выяснить мотивы применения именно этого словосочетания. Слово «клиент» введено в практическую психологию К. Роджерсом в противовес медицинскому слову «пациент». Роджерс резонно заботился о разделении этих понятий. Словом «пациент» пользуются врачи, уместно оно и в медико-психологической практике. Но неприемлемо, по мнению Роджерса, по отношению к здоровым людям. И действительно, слово «пациент» — в русском языке синоним слова «больной». А если дословно перевести с латыни, «пациент» означает «страдающий». Страдать могут и здоровые люди. Им психолог тоже может оказывать помощь. Так что некоторых обратившихся к психологу людей можно назвать пациентами. Но психолог может оказывать помощь и не страдающим, а, например, желающим улучшить свои личностные качества, психолог же создает, как говорит К. Роджерс [1994. С. 74] условия для личностного роста. Роджерса можно понять в его поисках. И все же... наверное, в западном менталитете слово «клиент» адекватно. Но в российском оно связано с чем-то более заземленным: парикмахерская, автосервис, банк... Может быть, предпочтительнее просто слово «человек», а если по тексту это неудобно, то мы будем применять словосочетание «психологический клиент» (или все же просто «клиент»):

психокоррекционной работе. В тексте фигурируют *готовые* разговорные обороты, которые при желании могут быть легко встроены в отдельные техники¹.

Чтобы обеспечить лучшее понимание и запоминание, целесообразно пользоваться публицистически заостренными выражениями. Например, «надо не разрушать отношения, а разрешать противоречия», «чтобы не ставить точки над I, надо их ставить над А», «счастье — это когда ты понимаешь другого», «достоинство — продолжение недостатков»... В дальнейшем мы постараемся подобного рода выражения встраивать в теоретический материал.

Резюмируем. В материале глав 6 и 7 мы стараемся дать не только содержание, но сразу и речевую форму. И концептуальные узлы, и вытекающие из них алгоритмы поведения, и научно-публицистический стиль этих глав мы предлагаем считать **составляющими технологий (метода) психокоррекционного взаимодействия с психологическим клиентом**. Но это и теоретический материал, который является предпосылкой целостной технологии. Оба аспекта, теоретический и технологический, на наш взгляд, равнозначимы.

Изложенное в предшествующих абзацах позволяет осознать, что в психокоррекционной работе, кроме концептуального описания оптимальных форм реагирования на инициальные конфликтогены, необходимы *тренинги*. *Технология* их проведения подробно обсуждается в главе 8.

Ранее мы декларировали, что кроме концептуального описания конфликтогенов, синтонов и описания оптимальных форм реагирования на инициальные конфликтогены, необходимы и тренинги. Они составляющая технологий. Более того, они более значимая составляющая. И на них надо тратить времени раза в 2—3 больше, чем на усвоение «теории». И если для усвоения «теории» приемлемы группы по 25—30 человек, то для тренингов группа должна быть малой, около 9 человек.

Тренинг реагирования на конфликтогены можно проводить с теми, кто прошел *тренинг оптимизации инициального поведения*. Как минимум — с *теоретически подготовленными*.

Тренинг надо рассматривать как *начало процесса* оптимизации коммуникативного поведения, он будет продолжаться в жизни.

¹ Может быть использована с некоторой переработкой часть текста и из этой главы, несмотря на отсутствие специальной заботы о понимании неспециалистами.

Описание тренингов должно быть таким, чтобы по нему квалифицированный специалист (психолог-консультант, социальный педагог, консультант по пиар) мог проводить их, т. е. оно должно быть достаточно полным и ясным.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Каковы принципы психологического консультирования?
2. В чем роль «третьей» стороны в переговорах?
3. Почему важно уметь проводить переговоры без посредника?
4. Каковы нравственно-психологические основы оптимизации отношений и общения?
5. Перечислите правила ведения переговоров, предложенные Фишером и Юри.
6. Что такое «интеграция» по Фоллетт и «консенсус» по Конту?
7. Почему М. Дойч разводит понятия «кооперативность» и «конкурентность»?
8. Расскажите о принципе «субъект-субъектности» в гуманистической психологии.
9. Объясните роль диалога в противоположность монологу.
10. Расскажите об образовательных программах по конфликтологии.
11. Раскройте роль психокоррекционных сообществ.
12. Обрисуйте пути деконфликтизации отношений в микрогруппах и в макросоциуме.
13. Перечислите требования к реагированию на конфликтогены.
14. Почему люди практикуют неоптимальные формы реагирования на конфликтоген?

Глава 6

ОПТИМИЗАЦИЯ ИНИЦИАЛЬНОГО КОММУНИКАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

- Конфликтогены и синтоны, связанные с позициями «выше»—«ниже»—«на равных»
- Общественный и межличностный договор
- Искренние мелкие услуги как синтонный посыл
- Этикет и конфликтогенное коммуникативное поведение
- Плагиат и сочувственное цитирование со ссылкой
- Этика общения в кругах новых знакомых
- Конфликтологическое значение оценок
- Конфликтогенное значение обвинений
- Конфликтологические аспекты юмора
- Конфликтогенное значение категоричности
- Влияние на жизнеповедение
- Приятие-неприятие
- Искусство разговора
- Конфликтогенное значение неблагодарности
- «Заочные» конфликтогены и синтоны
- Ориентировка в коммуникативной ситуации

В этой главе изложена **технология оптимизации инициального коммуникативного поведения**. Повторим, что, по нашей терминологии, это деконфликтизация в узком смысле. Она частично обеспечивается **изъятием конфликтогенных посылов**. Но только изъятие конфликтогенов обеспечит только холодный мир.

Для создания «теплого мира», комфортного психологического микроклимата в паре или микрогруппе необходимо **насыщение** инициального коммуникативного поведения **синтонными послылами**. Припомним, что вербально-интонационно-пантомимические знаковые комплексы могут иметь конфликтогенный или синтонный заряд по той позиции, которую они отражают. Мы проанализируем сначала именно позиции.

Конфликтогены и синтоны, связанные с позициями «выше»—«ниже»—«на равных»

Одной из наиболее фрустрируемых, т. е. напрягаемых, ранимых, в процессе общения потребностей является потребность в социальном

равенстве. Она появляется у людей в процессе нравственного развития человечества. Вероятно, она связана с потребностью в превосходстве. Сама же потребность в превосходстве обусловлена, скорее всего, ее важностью для выживания индивида (выживет превосходящий). И может быть, большее значение здесь имеет биологически необходимая функция лидера в сообществе животных одного и того же вида, внутри которого и проходит соревнование за право быть лидером. Лидером может быть тот, кто лучше всех способствует процветанию общности данного вида. Подчинение лидеру обеспечивает оптимальное в этом плане поведение всех. Можно согласиться с Э. Берном [1994], который подчеркнул значение родительского доминирования и обратил внимание на то, что подчинение ребенка родителю лежит в основе подчинения взрослого (в котором как бы живет и ребенок — ведь каждый взрослый был ребенком) другому взрослому. Но существует и межвидовое доминирование, при котором играет роль возможность обеспечить себе безопасность, подчинившись более крупному или ловкому животному другого вида, однако это не позиция родителя и ребенка. В межвидовых отношениях доминирующее положение одного вида обеспечивает процветание этого вида за счет подавления другого. Мы полагаем, что природа мотива доминирования именно биологическая, а не социальная. Вступлением в права собственно человеческого начала биологическое начало вынуждено как бы потесниться, но оно не исчезает. Нравственность может ограничивать, безнравственность может **взвинчивать** биогенные мотивы доминирования. Так или иначе, многие люди стремятся занять положение «выше». Если это трудно, они соглашаются с положением равных, но сопротивляются положению «ниже». Люди, у которых развиты нравственные установки на справедливость и благородство, не претендуют на позицию «выше», если это не обусловлено чрезвычайными обстоятельствами, требующими принять на себя руководство и ответственность за судьбы других. А у тех, кто не разделяет идеи равенства, часто прорывается установка на превосходство. И вот человек вместо желанных знаков равенства или даже признания его превосходства в чем-то получает от вас знаки превосходства над ним, что сопряжено нередко с чувством унижения. П. М. Ершов [1972] говорит в таких случаях о **пристройке сверху**. Это конфликтогенно, так как вызовет ответное желание не уронить свое достоинство и оказать сопротивление. И это бессмысленно. Ведь демонстрирование превосходства происходит в расчете на большее уважение окружающих, в результате чего должно

повыситься и самоуважение. Но разве повысится уважение и разве есть основания для самоуважения и высокой самооценки, если самовозвышение происходит за счет унижения других людей? Человек, самоутверждающийся таким способом, не выбрался из пут биологической стихии, где нравственность еще отсутствует. Реальное (а не иллюзорное) основание для самоуважения обеспечивается самосовершенствованием, возвышением над самим собой (я сегодня лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня), в том числе благодаря преодолению импульсов к доминированию. Демонстрирование превосходства к тому же часто обусловливается низкой (в глубине души) самооценкой, тогда и возникает психозащитное «я выше». Человек с адекватно высокой самооценкой не будет для поддержания духа постоянно выкрикивать такие «лозунги».

Проявления превосходства могут быть грубыми и оскорбительными. Не так уж редко приходится слышать, как люди говорят друг другу: «Хватит молоть чушь», «Глупости все это». Но чаще превосходство проявляется в смягченной форме, преподносится в соответствии с правилами этикета и становится «допустимым» в общении. Например, «Ты не понимаешь, что...», «Ну ладно, ладно, ладно...», «Ты же умный человек, а говоришь такие вещи», «Не нервничай», «Не обижайся». К категории тонких, смягченных проявлений превосходства относятся и такие невербальные «коммуникаты», как вальяжная снисходительность, доверительное обнимание, «дружеское» похлопывание, санкционирующий кивок — все правильно, дескать, — сопровождается это часто показным уважением, участием, простотой...

В приведенных примерах позиция превосходства занимает *видимое* главное место, т. е. здесь я ставлю **целью** показать свое **превосходство**. Но она часто прослеживается и в таких коммуникативных явлениях, которые имеют вроде другую мотивацию. Например, в отрицательных оценках, обвинениях, высмеивании...

Если проявления превосходства грубы и оскорбительны, то они определенно играют конфликтогенную роль. Но если пристройка сверху осуществляется в смягченных формах, она конфликтогенна лишь тогда, когда партнер имеет основания считать, что он с вами на равных или выше. Причем второй вариант (партнер выше) более острый. Например, дочь говорит матери: «Ты опять в квартире устроила беспорядок».

С другой стороны, конфликтоопасна даже такая ситуация, когда один из партнеров демонстративно ведет себя на равных, а другой небезосновательно считает, что он по статусу или другим «качествам» выше

первого: Однажды молодой психолог приехал в гости к уже известному психологу, который был старше годами. Хозяин напоил младшего чаем, и тот решил, что пора переходить на «ты». Старший посчитал это нахальством, и, хотя он не высказался на эту тему, течение беседы нарушилось — психологи тоже люди.

Проявления превосходства с вашей стороны могут не играть конфликтной роли, если вы объективно «выше» и если партнер это признает. Но, если партнер ведет себя с позиции «выше», имея основания, не следует это расценивать как конфликт. Скажем, руководитель вызывает подчиненного к себе в кабинет, а не идет к нему на рабочее место. Такая адекватная пристройка сверху — проявление нейтрального поведения, хотя оно, заметим попутно, не является и синтонным.

Аналогичные примеры можно взять и из семейных отношений. Старшие по возрасту члены семьи из искренних побуждений дают советы, и это адекватная пристройка сверху. Это нормально. Конфликтным надо считать только неадекватную, безосновательную пристройку сверху. В то же время злоупотреблять даже адекватной пристройкой сверху особенно по отношению к взрослеющим подросткам и взрослым членам семьи вряд ли стоит.

Рассогласование в балансе управления-подчинения очень часто возникает, когда в одном аспекте должен подчиняться один, а в ином аспекте — другой. В таких случаях ситуация проблематична. Завкафедрой — доцент, а в штате кафедры есть профессор... Кто к кому должен идти в кабинет? В таких случаях каждого из участников общения должны стимулировать не амбиции, а интересы дела, миротворчество, благородство.

До сих пор мы говорили о конфликтном значении демонстрация превосходства. Но что будет противоположным ему синтоном и как проявится «нейтральность»?

Если моя пристройка сверху по отношению к партнеру обоснованная, партнер признает ее правильной, и при этом я не выказываю ему знаков унижения, и он не высказывает восхищения в мой адрес (иными словами, если пристройка сверху одного и пристройка снизу другого адекватны), то коммуникативное поведение мое и партнера можно считать нейтральным.

Если я в соответствии с принципами справедливости и благородства, а не в целях манипулирования, активно показываю партнеру, что искренне признаю его превосходство над собой в каком-либо отношении

и восхищаюсь им, это можно считать синтонным коммуникативным посылом. Такое признание не унижает мою личность в целом: ведь я могу превосходить человека в чем-нибудь другом (а если и нет, то я равен ему в социально-политическом отношении); речь о неодинаковом развитии тех или иных качеств. Итак, искренне восхищайтесь, как советует Д. Карнеги [1990].

Если я адекватно пристраиваюсь снизу, а партнер, будучи демократичным, ведет себя на равных, то мое поведение нейтрально, а его поведение синтонно... Преподаватель в столовой становится в одну очередь со студентами. Студенты предлагают пройти вне очереди, а он: «Постою лучше с вами...»

А вот если пристройка снизу со стороны партнера неадекватна и есть весомые основания принять ее за лесть, с помощью которой от меня можно чего-то, по его представлениям, добиться, — здесь также вероятна напряженность, если не конфликт.

Общественный и межличностный договор

Жизнь без противоречий в обществе вряд ли возможна. Она просто остановится. Но противоречия могут перерасти в конфликты, поэтому еще в древности правители стали вводить правила, обретающие твердость законов. Законы, конечно, тоже взялись не ниоткуда, а из прижившейся в народе морали — неписаных законов. Но все же за их нарушение в тюрьму не сажали, а оказывали только моральное давление. А вот нарушение законов чревато неприятностями более существенными. Закон и мораль будем считать общественным договором, который и создается для бесконфликтного бытия в социальном пространстве.

Исполнение закона «обязан и сделал», понятно, не конфликтоген. Но синтон ли? Нет, это всего-навсего нейтральное поведение. Не обязан, а сделал (что-то полезное для партнера) — синтонное поведение. А может быть, даже благородное, т. е. здесь более высокая степень синтонности, если приложенные усилия и значимость услуги велики. Вот если обязан, а не сделал — тут ситуация конфликтогенная. То же и в случаях «должен и сделал», «не должен, а сделал», «должен, а не сделал», если говорить в плоскости морали.

Записанные в законе обязательные запреты и предписания и передаваемые лишь изустно должные моральные требования оберегают

потребности другого члена общества от **«моих» потребностей**, необоснованно ущемляющих **«его»** адекватные потребности. И если каждый сдержит свои потребности, то они будут слегка фрустрированы, т. е. напряжены у каждого (хотелось бы для себя, конечно, побольше благ), но именно только слегка. А в силу того, что будет удовлетворена сверхважная потребность в **справедливости** («я» и «он» в социальном отношении равны), то в целом личность будет испытывать состояние психологического комфорта. Сами мы будем всегда тщательно соблюдать законы и мораль, если не хотим неуправляемых разрушительных конфликтов. Придется, может быть, вступать в конфликты с нарушителями закона и морали, в управляемые, разумеется, но это все же совсем другое дело. Одновременно отметим: если мы делаем что-то для кого-то за пределами того, что обязаны по закону, мы должны не нарушать законы по отношению к другим людям. Есть ведь и воровская «этика».

С другой стороны, достаточно неприятным и жестким конфликтогенном может быть **требование** сделать что-то за пределами обязанностей партнера. Например, мы пришли к закрытию поликлиники и вынуждаем, чтобы, несмотря на это, нас приняли и выписали больничный лист. Ответственность за собственную недисциплинированность мы пытаемся переложить на работников поликлиники — они, дескать, негуманны. Такие случаи нередки. Все это — манипулятивные приемы, и их надо избегать.

Но ведь каждую мелочь в межличностных отношениях закон предусмотреть не может. Да и народная мудрость не столь уж подробна. Здесь на помощь приходит **межличностный договор**. Действительно, ведь мы знаем, что если супруги разведутся, то закон требует от отдельно проживающего супруга платить алименты на ребенка супругу, с которым тот проживает. Но в законе не указано, кто должен выносить мусор, а кто готовить обеды. Да и более важные проблемы не отражены в законе.

По каждой ли мелочи надо договариваться? Не по каждой. Но по каждой такой, которая может привести к конфликтам. Вот что обычно ускользает от внимания. Я об этой мелочи думаю одно, а он — другое. Я думаю, что он как современный муж будет делить со мной тяготы кухонной работы. А он думает, что я, в соответствии с традицией, как истинная жена буду вести дом целиком. И каждый, как видим, имеет свои основания.

На эту тему есть любопытная «историческая история». Софист Протагор, который, как и всякий софист, настолько искусно владел логикой,

что мог незаметно для другого выдать ложь за истину, договорился (**договорился!**) с неким Клеонтом, что обучит его риторике. И если он обучит Клеонта (по другим версиям ученика звали иначе) настолько хорошо, что тот выиграет благодаря этому свой первый суд, то Клеонт заплатит ему оговоренную сумму. Если проиграет, то ничего и не должен. Все вроде бы нормально. Но Клеонт не хотел вызывать никого на суд. Да и с ним никто не судился. Тогда Протагор сказал Клеонту:

— Отдай плату. Ибо все равно ты отдашь. Я вызову тебя на суд, и если ты выиграешь его, заплатишь мне по уговору. А если проиграешь, то заплатишь по суду.

Но Клеонт недаром был учеником софиста:

— Нет, Протагор, если я проиграю, то я не плачу по уговору, а если я выиграю, то не плачу по суду.

Протагор все-таки убедил Клеонта расплатиться, угрожая *повторным* судом. Тут и по суду, и по уговору пришлось бы платить.

Итак, договариваться при наличии значимых противоречий надо точнее и подробнее. Более того, *незаклучение межличностного договора* при отсутствии соответствующего закона чревато конфликтами. Следовательно, надо точнее анализировать противоречия. Для этого необходимо подробно изучить, наблюдая и расспрашивая, потребности человека, его вкусы, взгляды, верования, моральные установки. И докопаться до того места, где зарыта злая собака противоречия, которая может больно укусить. Договор нужно составлять и в случае одноразовых контактов, но в особенности, когда люди вступают в новые долговременные отношения. В брак, например. Или рожают детей. Поступаете или берете на работу кого-то, организуете АО или ООО.

Договариваться надо на берегу, чтобы потом, отплыв, не выяснять отношений — плот может перевернуться. Надо **ставить точки над «А»**, чтобы не ставить их над «І». Не обязательно на бумаге (впрочем, если все сугубо официально, то лучше именно так). Но хотя бы повторить неоднократно и убедиться, что все друг друга поняли правильно, чтобы нельзя было потом сослаться на то, что «мы об этом не говорили». **Договор обозначит границу дозволенного/недозволенного, которую постоянно нужно иметь в виду и стараться не приближаться к ней.** Она будет играть дисциплинирующую роль для обеих сторон.

Разные психологические типы по-разному воспринимают рекомендации о договоре. Эпилептоиды в своей пристрастности к порядку и психастеноиды со своей щепетильной совестливостью обычно легко

принимают сказанное, но гипертимы с их широтой и истероиды с их манипулятивностью воспринимают это в штыки. И все-таки, утратив, может быть, в глазах окружающих часть реноме — вот въедливый человек! — вы выиграете в деловом отношении. К вам будет больше доверия, так как вы не только будете стимулировать заключение этого договора, но и выполнять его неукоснительно. Истероидам имеет смысл понять, что выгоднее заключать и выполнять договор, чем манипулировать, используя неясности. Лучше, преодолев свои иррациональные стремления к манипуляциям, заслужить славу надежного человека.

Искренние мелкие услуги как синтонный посыл

Любое реальное действие по отношению к человеку выполняет и коммуникативную функцию. Делая что-то, я показываю, как я к нему отношусь. При этом, если польза или вред малы, то действие может само по себе рассматриваться скорее как знак, чем как именно действие, важное для жизни партнера, т. е. речь идет в этом случае о преимущественно коммуникативном процессе. Кто-то пытается взять без очереди недефицитный товар, нарушая законное право других. А кто-то не уступил место старому человеку, нарушив этикет. Или вы не слишком торопились и опоздали на десять минут на условленную встречу. Все это конфликтогены, но мелкие. Уточним: это конфликтогены и на уровне отношений, но **преимущественно** на уровне общения... Отсутствие таких конфликтогенов равняется нейтральному коммуникативному поведению.

Ну а если вы предложили стоящему за вами в очереди торопящемуся на поезд человеку пройти перед вами (хотя по закону вы можете его и не пропускать), если вы уступили свое место в метро увлеченному чтением сверстнику (сверх требований этикета), если изъявили желание помыть посуду сверх обязанностей, которые взяли на себя по договору о разделении функций в доме, — все это синтонные послы, выраженные в действиях, но являющиеся преимущественно все же коммуникативными знаками (расположения, приятия, готовности к благим поступкам в дальнейшем).

Имеет смысл быть справедливым и благородным не только на уровне серьезных акций в адрес партнера, но и стремиться к осмотрительности в плане коммуникативных мелочей. Ведь **мелкие поведенческие моменты со знаком минус, складываясь в систему, могут создавать большое**

напряжение, которое придется снимать специальными усилиями. А постоянно следить за собой, если это войдет в привычку и будет срабатывать на уровне автоматизма, не так уж сложно. На занятиях в клубе психологической культуры опоздавшая женщина вошла в помещение, где не было свободных стульев. Ни один мужчина не поднялся принести ей стул. Все мужчины были «пристыжены» психологом и «оштрафованы» в соответствии с правилами психологического тренинга. В последующих специально подстроенных аналогичных тренировочных ситуациях все как один вскакивали и бежали за стулом. Опыт показывает, что некоторые усваивают подобного рода истины достаточно быстро и тщательно следят за своим поведением, другие же нуждаются в более длительном тренинге, принципы которого были изложены, а подробное изложение — еще впереди.

Так же обстоят дела и с подачей синтонных посылов в виде мелких услуг. Постоянная забота о человеке, с которым мы часто общаемся, — это так естественно. Позвонили ему по телефону — оставьте записку. Идете в магазин — «Не купить ли тебе что-нибудь заодно?» Мелкие услуги подобного рода отнюдь **не трудны** и могут быть **многочисленными** знаками расположения, приятия и уважения. В семье система таких услуг совершенно необходима, и стоит сосредоточиться на этом. Это не помешает помнить друг о друге, когда появляются и серьезные проблемы. Но **мелкие возникают чаще**. И это все — возможность показать свое хорошее отношение к близким.

И в служебной сфере не стоит пренебрегать коммуникативным значением мелких поступков. Надо, чтобы складывалось впечатление, что от нас можно ждать *скорее хорошее, чем плохое*. Конечно, это не должно подменять реального делового сотрудничества, надо, чтобы услуги, оказываемые вышестоящим, не воспринимались как лесть и были такими же, как и услуги в адрес нижестоящих.

Этикет и конфликтогенное коммуникативное поведение

Этика предписывает соблюдать этикет. И, наверное, этим пренебрегать не стоит. Конечно, за нарушение нравственных установок, и в частности этикета, не посадят. Но чаще всего осадят. Не арестуют, если мы не поздороваемся, войдя в дом, но посмотрят искоса. А иногда несоблюдение этикета воспринимается очень болезненно.

Не надо, конечно, и преувеличивать. Этикет стоит соблюдать там, где будут отрицательно реагировать на его нарушение, где его чтут. Возможно, что в компании друзей общепринятым этикетом пренебрегают. Тогда можно и нам пренебречь. Но, с другой стороны, это будет означать, что здесь принят иной свод правил общения и поведения; положим, более свободный, лишенный некоторых общепринятых условностей, но впитавший другие, свои, условности. Попад в новую для себя среду, компанию, семью, имеет смысл поинтересоваться особенностями принятого ею этикета, и если они приемлемы в принципе, то имеет смысл вести себя в соответствии с ними. Будет меньше сложностей.

Скажем шире. Надо соблюдать не только общепринятый этикет, но и правила, принятые лишь в данной общности людей, независимо от ее величины: в этнической группе, возрастной когорте, профессиональной среде, в кругу друзей, в доме, куда мы приглашены... При этом иногда приходится пренебречь правилами некоего «всеобщего» этикета. В то же время никак нельзя пренебречь общечеловеческой нравственностью. Если же приходится вынужденно нарушить эти правила, надо смягчить свои неизбежные конфликтогенные послылы, объясниться, извиниться, попросить разрешения и т. п. Чтобы не попасть в трудное положение, можно пользоваться правилами общепринятого этикета. Знание общепринятого этикета существенно поможет в общении в любой среде. Входя в новую для себя общность, надо изучать особенности ее этикета, наблюдая и запоминая, а при необходимости задавая о них вопросы.

Соблюдение этикета, общепринятого или «локального», не должно сопровождаться придирчивостью к его нарушениям со стороны окружающих. Это, в свою очередь, могло бы играть конфликтогенную роль. Вспомним Чехова: пролить соус на скатерть нехорошо, но заметить это — еще хуже. Тем более неуместны бурные проявления возмущения. Человек может не знать тех или иных правил этикета, зная их — не выполнять по каким-то причинам или вообще считать их излишними. Стоит ли в таком случае идти на обострение? Нужно больше терпимости к нарушителям некоторых правил этикета.

Этикет в отличие от закона интересен для нас тем, что он как бы предписывает активную подачу синтонных послылов, в то время как закон только ограждает нас от конфликтогенного поведения.

Этикет предписывает думать о том, как бы не задеть интересы партнера. Быть щепетильным в этом плане. Более того, показать, дать

понять это, даже продемонстрировать. И это является синтонным посылом. Если в метро человек идет широким шагом и размахивает руками, это — «раздайся море...». Стоило бы предупредительно прижать руки вместе с сумкой к себе, чтобы не мешать другим. Или, идя впереди и раскрыв дверь, я не бросаю ее, а, предусмотрительно оглянувшись, придерживаю. Зайдя к друзьям по дороге домой, я звоню жене и даю телефон и адрес друзей — и этим подаю ей знак, что никакого обмана, я действительно у друзей, и она может не тревожиться. Это все — мелкие, но необходимые синтоны на уровне этикета.

Одним из серьезных и трудных вопросов этикета являются знаки уважения к старшему по возрасту и социальному статусу. Старшие рассматривают отсутствие таких знаков как конфликтогены. Ну а младшие не слишком задумываются об этом. Как быть? Наверное, младшие должны уступать место или очередь людям старческого возраста. А младшие по статусу должны соблюдать субординационную этику. При общении с человеком выше по положению имеет смысл продемонстрировать, что вы цените его социальную роль (если это действительно так) и его время, понимаете его занятость. Идя к нему по делам, надо приготовить все для быстрой записи и не отнимать его время на поиски авторучки. Если это руководитель, стоит проявить готовность четко выполнить принятое им решение, если оно в принципе приемлемо. Если *вы* руководитель, то имеете, конечно, право вызвать подчиненного в кабинет, но пойти к рабочему месту подчиненного — синтонно. И стоит подчеркивать, что во всех остальных планах вы не ставите себя выше. Не заводите в своем учреждении спецстоловой. А в общей столовой становитесь в общую очередь...

Плагат и сочувственное цитирование со ссылкой

В законе сказано, что если украдено целое произведение, то это плагиат... и наказуемо, т. е. провозглашено право на интеллектуальную собственность. Право авторства. Но законы на этот счет туманны. Однако не только юридические аспекты интересны, а, пожалуй, в большей мере важны именно этические. Неприятно, если затирают.

Никогда не надо присваивать чью-то интеллектуальную собственность. И, цитируя, всегда называть автора. Как минимум можно дать понять, что вы кого-то точно или приближенно цитируете, что не вы автор этой мысли.

Один психолог процитировал почти полностью достаточно большую статью. При этом и автора назвал в первом абзаце. Но вот он перешел к другому абзацу, продолжая практически переписывать эту статью. При выяснении оказалось, что это не нарочно. Чтобы не было таких неприятных ситуаций, стоит пользоваться общим правилом, существующим в мире. Обозначать четко начало и конец цитаты. Любым способом. А по радио так и принято говорить: «Конец цитаты». Недоразумения исключены.

Сочувственное цитирование со ссылкой — это неисчерпаемый источник синтонов. Острота ли, просто ли умная мысль — все равно. Это признание интеллекта, проявление уважения. И как результат — рост авторитета цитируемых людей. И цитирующих. И наоборот, плагиат или просто замалчивание — это воровство. Ведь интеллектуальная собственность — это тоже собственность. Так что цитировать надо до запятой, от которой пусть и не жизнь человека зависит (вспомним «казнить нельзя помиловать»), то часто — честь. Имеет смысл быть более щепетильными.

Этика общения в кругах новых знакомых

Знакомый познакомил вас со своим знакомым. Теперь вы с ним тоже знакомы... Дает ли это вам основания для сепаратных отношений с ним, с одновременным игнорированием своего первого знакомого? Закон на этот счет молчит. Вроде бы молчит и мораль. И, в общем-то, если говорить формально, вы не совершаете подлости. И тем не менее... Уютно ли, хорошо ли в жизни тому первому знакомому, который вам доверился, введя вас в свой круг? Поставьте себя на его место... Будете ли вы в следующий раз столь неосмотрительны, что введете в свой круг человека, который может отодвинуть вас локтем и начать сепаратные деловые переговоры или даже только сепаратные дружеские разговоры? Конечно, **нет**: это пренебрежение интересами человека, вытеснение его из его же круга. Ведь человек получает уже меньше внимания от ранее близких ему людей. Возникнет ревность. Учитываете ли вы это? Речь, разумеется, идет о ситуации, когда в принципе все люди неплохие, т. е. ваши друзья общаются с введенным в их круг вашим протеже без натуги и довольны этим общением. И ваш протеже не роняет ваш авторитет в глазах друзей. И все же ситуация щекотливая. А вот «введенный» уже начинает с вашими друзьями сделки. Нет-нет, они честные и не направлены против вас. Но вы в них не участвуете. И всего-то. Ведь

он имеет на то право? Да, имеет. Но стоит ли вести себя так, как этот ваш бывший знакомый. Бывший... Ибо через некоторое время все равно вы поссоритесь. Напряженность растет, коль скоро таким способом нарушаются ваши интересы, и при ссоре по любому поводу искры из глаз, которые вы начнете метать, попадут в бочку с порохом.

Итак, все это конфликтогенно. А как поступить, чтобы и волки сыты, и овцы целы?.. А просто. Вы включаете своего знакомого, который вас познакомил со своими друзьями, в разговор и в «протокол о намерениях», вы не собираетесь в новой компании без старого друга, зовете его, по крайней мере, каждый раз, когда собираетесь пойти к новым друзьям, постоянно держите его в курсе разговоров с ними, советуетесь, обсуждаете. Круг друзей просто расширяется и становится более консолидированным... Еще лучше («синтоннее»), если вы сможете вместе с новыми своими (старыми его) друзьями сделать для него что-то приятное, пусть не материально, пусть только психологически приятное, а материальные выгоды делите тоже по справедливости в соответствии с его вкладом или отдаете ему несколько больше. Почти аналогичная ситуация с введением человека в круг своих идей, которые представляют моральную или материальную ценность. Распространять их или использовать для заработка надо бы только при согласии автора. Иначе — напряженность и конфликты. Кто-то скажет: где же душевная щедрость? Конечно, душевная щедрость — это хорошо. Но использовать душевную щедрость друга для личного обогащения, не делясь с ним, нехорошо. Если вы злоупотребите душевной щедростью, вам не будет доверия в дальнейшем. Вы этого хотите? Имеете право. В работе с клиентами мы употребляем фразу: «Я только консультант, но “консультант с копытом”, и запомните день и час, когда я вас об этом предупредил». Наоборот, неукоснительное цитирование со ссылкой на автора и с его разрешения, включение его в получение дивидендов, ставших возможными благодаря использованию его идей, — вот что станет слагаемыми успеха в делах и личных отношениях с людьми, особенно с близкими друзьями.

Конфликтологическое значение оценок

У человека есть потребность в оценивании других людей. Умные и глупые. Эрудированные и невежды. Со вкусом и без вкуса. Но есть и особо важные критерии: хорошие и плохие с нравственной точки зрения.

Оцениваем мы не только других людей, но и самих себя. Но что такое самооценка? Это интериоризированный процесс оценки себя глазами других людей. Если подойти этимологически к термину «интериоризация», то его дословно можно было бы перевести как «вовнутриствление», т. е. сначала вас оценивали другие. Потом этот процесс стал внутренним, но сохранившим свое происхождение. Так сказать, «я — глазами других».

Итак, люди смотрят на вас со стороны. Вы смотрите на них и оцениваете их. И каждый из нас смотрит на себя глазами других. Общаясь, работая, вступая в деловые контакты, мы — в сетях такого взаимного оценивания и самооценивания.

Нас заденет больше, конечно, отрицательная оценка со стороны значимого для нас человека. В фильме «Успех» заслуженная артистка говорит в адрес залетного постановщика спектакля: «Я не вижу здесь режиссера». Но и при меньшей значимости оценивающего получить отрицательную оценку неприятно.

Учтем и такое. Меня отрицательно оценивают по малозначимому для меня качеству, и я не претендую здесь на превосходные степени, скажем, играю на скрипке как любитель, а профессиональный скрипач мне говорит, что у меня недостаточно хорошо получается тремоло. Переживания мои в этом случае не очень велики. Но и здесь скорее неприятно, чем приятно. Если же я претендую, например, на компетентность в какой-то области, то отрицательная оценка ранит очень сильно. Допустим, если женщине сказать, что она плохая хозяйка.

Себя мы оцениваем чаще всего положительно. И очень боимся отрицательных оценок. Почему? Казалось бы, «подумаешь». Но нет, из отрицательных оценок делаются обычно «оргвыводы». Это неинтересный человек, с ним скучно. Это бесполезный человек. Это опасный человек — с ним не надо иметь дело. И т. д.

Отрицательная оценка влечет за собой не только нежелание общаться в принципе или по какому-либо вопросу (например, «ты ничего не понимаешь в искусстве, с тобой не о чем разговаривать»), но это означает, что «и другим не советую». И мы лишаемся нужного общения со значимыми для нас людьми. Далее, от разных людей в связи с утвердившейся отрицательной оценкой могут последовать проявления неприятия, неуважения, пренебрежения. Но может быть и хуже. Неумный, неспособный — значит, не надо давать ему интересную и хорошую работу, за него не надо выходить замуж. Более того, его можно наказать. По-

тому что отрицательная оценка часто перетекает в обвинения. Одно дело просто незерудированный. Другое дело — неграмотный. Из-за неграмотности в своем деле может произойти, например, авария. От отрицательной оценки недалеко и до самого страшного, до осмеяния. Все это порождает неприятную тревогу. К тому же, если я вот так уж совсем плох, то должен становиться лучше, а это потребует дополнительной трудной работы над собой. Значит — опять волнения. Но главное, наверное, в том, что отрицательная оценка сказывается на самооценке. Самооценка-то в результате снижается так же, как снижается самоуважение, если я вынужден согласиться с отрицательной оценкой со стороны окружающих. И поэтому мы чаще всего строим **поверхностную психологическую защиту**.

Чаще и быстрее всего строится защита *«отрицанием отрицания»*. Мы не соглашаемся с отрицательной оценкой. При этом сначала последует, может быть, просто отрицание вашего отрицания моих достоинств, т. е. вашей отрицательной оценки. Нет, я не плохой. Я хороший. Но чаще всего человек не останавливается только на отрицании отрицательной оценки себя. Это была бы лишь пассивная защита. Более же часто встречаются люди агрессивные. Они на отрицательную оценку в свой адрес дают отрицательную оценку в ответ. Нет, это не я плохой. Это ты плохой. Причем ответ может идти в той же плоскости: в моей эрудиции изъяны несущественные, а в твоей — существенные. Или в иной плоскости: я-то достаточно осведомленный человек, а вот ты уродина. Для нас важно, что в любом из этих вариантов отрицательная оценка накаляет атмосферу, вызывает агрессивный ответ и порождает конфликт.

Есть и еще варианты психологической защиты от отрицательных оценок. Не обратить внимания, пропустить мимо. Или внешне согласиться, но внутренне оставаться при своем. Или: да, я в этом отношении имею недостатки, зато в других отношениях у меня много достоинств, а они более важны... Но есть люди плохо защищенные. У них отрицательная оценка снижает их волю к жизни, они утрачивают веру в добро, себя, будущее, ухудшается их настроение. Как результат — снижается творческий потенциал.

И тогда встает вопрос: а **надо ли** во что бы то ни стало давать отрицательную оценку, даже если она адекватна? Как его решить? Итак, в ответ на отрицательную оценку — чаще всего защитная реакция. У человека агрессивного она преобразовывается в конфликтную готовность

и в собственно конфликты. Нарушаются и разрушаются отношения и конструктивное сотрудничество. Если мы имеем дело с дефензивным (защищающимся) человеком, контакт тоже расстроится, хотя открытого конфликта не будет. При этом нас заест совесть, если она у нас есть.

В любом случае проигрыш. И поэтому на поставленный риторический вопрос ответим: **«Не надо»**.

Не надо еще и потому, что **недостатки**, как это давно замечено, часто являются **продолжением достоинств**. Муж — хороший лектор, привык говорить громко и увлеченно в аудиториях, но дома его голос звучит слишком сильно для камерной обстановки. Более того, можно даже сказать, что **достоинства — продолжение недостатков**. Он хороший лектор потому, что умеет громко и членораздельно говорить. А. Моруа в «Письмах к незнакомке» предупреждает, что нельзя уничтожить недостатки человека, не уничтожив личность.

Поясним, однако, что отрицательных оценок давать не надо только в том случае, когда речь идет о чертах личности, которые **не вредят** другим людям. Ну а если вредят, если, например, недалекий человек занимает место и не занимается делом — тогда **надо!** Потому что это *конфликтоген с его стороны*. Вот он навязывает свой неразвитый вкус и задерживает развитие искусства. Или, будучи премьер-министром, он прогнозирует трехкратную инфляцию, а она оказывается стократной. Или... Много еще этих «или». Мы должны реагировать на его конфликтогенное поведение, дефензивный он или агрессивный, в том числе и отрицательной оценкой тех или иных черт его личности.

Но бывают другие ситуации. Отрицательную оценку моего поступка или черты дал близкий друг, который является моим *alter ego* (вторым «я»), который переживает за меня, как я сам, за мой престиж в обществе. К его оценке я могу отнестись как к самооценке. Он дает ее мне не на людях, он не красуется перед ними. Тогда это не конфликтоген, а синтонный посыл. Я просчитался, и он досадует вместе со мной. Если же в роли такого друга я, то форма подачи, — кроме того, что не на людях, — должна быть максимально щадящей с подчеркиванием своего в целом положительного отношения. Такая отрицательная оценка целесообразна тогда, когда сам человек меня воспринимает как близкого друга, как свое *alter ego*. И тогда нужно быть особенно бдительным. Но главная сложность в том, что оценка идет с позиции «на равных». Я = ТЫ. Я тебе говорю, как сказал бы себе. Ты воспринимаешь то, что я говорю, как если бы ты сказал это себе сам. Учтем все же, что положи-

тельная оценка моей отрицательной оценки у него больше будет идти от ума, чем от живого чувства. Живое же чувство будет все-таки обидой, хотя и преодоленной.

Отрицательная оценка моего действия — синтон и в том случае, если она дается мне, например, со стороны обучающего меня человека, к которому я соответственно «пристраиваюсь снизу».

Оценки и дети

Итак, мы, взрослые, не любим отрицательных оценок. И дети их не любят. Но с детьми и в деловом, и в аффилиативном общении еще сложнее. Ведь взрослый худо-бедно, но сам как-то нейтрализует для себя отрицательные эмоции в связи с отрицательной оценкой. А ребенка потом надо долго успокаивать.

У тех, кто помладше, вообще не получается построить психологическую защиту в виде отрицания отрицательной оценки. Ребенок принимает за чистую монету утверждение, что он в чем-то плох. Он доверяет взрослому, полагается на него, он внушаем. Но пережить мысль, что он плох, тяжело. Для ребенка удар по самооценке особенно невыносим. Сразу — плач. Выдвинутая вперед и дрожащая нижняя губочка. Вам приятно это видеть? — давайте детям отрицательные оценки. У старших дошкольников, однако, уже формируется простое несогласие. Они с негодованием отвергают отрицательную оценку, но тоже часто с плачем. Я не плохой, я хороший. Я умный, а не глупый. В любом случае отрицательная оценка дезорганизует поведение ребенка. Не способствует его саморазвитию. Ухудшает самочувствие.

Поэтому-то В. А. Сухомлинский потребовал не ставить вообще оценок на первых порах, лишь постепенно приучая детей к необходимой и неизбежной ситуации оценивания. Ну а родители? Часто они почитают, но не читают Сухомлинского. Ведь так и тянет сказать, пусть и в любящей форме: «неумейка», «незнайка», «зазнайка». А житейские отрицательные оценки для ребенка не менее страшны, чем двойка, поставленная в дневник учителем.

Нормальный ребенок обычно легко воспитывается на положительных оценках. Но и он может расшалиться. Он производит пробы: что позволят, а что нет. Вот он перешел грань. Скажите, что вы бы так не сделали. Потому-то и потому-то. Скажите, что ему это тоже было бы неприятно. Пр продемонстрируйте, чтобы убедился. Обычно два-три

таких сеанса — и ребенок прекращает нецелесообразное поведение. И не надо идеализма. Живем мы на грешной земле. Но убедитесь, что вы все сделали, чтобы он понял. И только после этого можно было бы применить наказание временным отказом от общения с ним. Но скажите себе, как оно и есть, что ребенок родился не по своей воле, а по вашей. Он появился на свет потому, что вы хотели самоутвердиться — стать родителями. Помучьтесь — за удовольствие надо платить... Но на самом деле это только с виду муки. Радость от результатов педагогическо-родительского творчества заставит воспринимать пробы «непослушания» так же, как воспринимаются первые шаги или первые слова, которые тоже ведь сначала несовершенны. Так и характер ребенка в его формировании тоже имеет свои «падения и нечеткое произнесение слов»...

Темы отрицательных оценок

Что в человеке обычно подвергается отрицательной или положительной оценке? Каковы темы оценок?

Наверное, прежде всего это отрицательная оценка личности в целом. Эта тотальная оценка означает, как уже говорилось, что я не хочу с тобой общаться и вообще иметь дело. И другим не советую. Такая отрицательная оценка личности в целом может проявляться не только в более грубом «ты серый человек» или еще более оскорбительном «ты ничтожество», но и просто, например, в незаинтересованности человеком. Но можно отвергать личность не в целом. Можно «частями». Например, отрицательная оценка личности может происходить и через отрицательную оценку тех ценностей, которые для нее значимы. Я что-то ценю — ведь это черта моей личности. А если кто-то что-то из моих ценностей резко отрицает, тем более с оскорбительным оттенком, то это оскорбление касается и меня лично. Допустим, я люблю А. Франса, для меня это тончайший юморист, философ, эстет, а кто-то говорит, что это скучно. Это отрицание моей личности.

Но ценность ценности рознь. Она может носить и характер **реликвии**. Или даже **религиозный** характер. Тогда еще сложнее. А если отвергаются ценности, которым человек посвятил жизнь (участвовал, например, в построении казарменного квазисоциализма)?

Нередко отрицательной оценке подвергается интеллект. Популярное «ты дурак» — грубость. Но не то же ли самое означает «ты ошибаешься»? Ведь только форма смягчена. В обсуждении этой темы выска-

зывались и такие мнения. Если более грубо, то даже меньше ранит, потому что это как бы более далеко от истины.

Вы невысокого мнения об эрудиции человека и заявляете об этом. Опять напряженность и конфликты. Эрудиция... это же камень преткновения во многих интеллектуальных состязаниях. Я могу чего-то не знать и быть не глупее. «Многознание уму не научает», — говорил древнегреческий философ. Но упрек в незнании чего-либо, пусть даже не по специальности, задевает. А уж если по специальности — то тем более. Особенно малоприятно, если тебя уличают в **неграмотности**, т. е. в том, что ты не знаешь чего-то, что знают все.

А что значит опровергать человека, какие-то его мысли, мнения? Положительная это оценка? Или отрицательная? Один из членов нашего клуба психологической культуры афористично высказался: «Получается, что человек не несет истину, а несет чушь...» Значит, и это важно в качестве элемента целостной оценки личности.

Часто оценке подвергается вкус человека: «Да, со вкусом у тебя всегда было неладно». Или более тонкая шпилька: «Сейчас так не одеваются».

Подвергается сомнению или отрицанию наличие чувства юмора. Ну попробуйте, скажите, что у человека нет чувства юмора... Улыбаться больше от этого он не станет.

А вот человек претендует на признание своего творчества, а вам оно не нравится: «Он занимается ерундой!» Имеете право отвергнуть? Да. Но и здесь за удовольствие надо платить. За *удовольствие* сказать правду-матку *придется платить* одиночеством.

Все может быть подвергнуто отрицательной оценке и отвергнуто. Родственники, друзья, клан, этническая общность... — и все это зоны конфликтов.

И самое, пожалуй, тяжелое — это отрицательная нравственная оценка человека. Грубые формы: мразь, мерзавец, подлец, негодий, сволочь, скотина... Набор слов велик... Но можно резюмировать все это двумя словами «плохой человек». Понятно, что такая оценка нравственного облика вызовет чаще всего негодование и конфликт.

Если человек не согласится с оценками *реальных* поведенческих фактов, то как он отнесется к приписыванию ему не совершенных им поступков — к клевете?

Обсуждая темы отрицательных оценок, мы поняли, что они могут быть не только грубыми, но и тонкими. От этого они не перестают быть

конфликтогенными. Так что для поддержания хорошего микроклимата надо избегать и тонких отрицательных оценок.

Отрицательная оценка может быть выражена произвольно нашей мимикой, жестами, позами, интонациями. Ироничное «спасибо» может означать отрицательную оценку сделанного. А настойчивое «спасибо» — призыв прервать затянувшуюся речь. Надо зорко следить и за этой частью нашей коммуникативной жизни.

Почему людям дают отрицательные оценки?

На этот вопрос большинство быстро находит ответ: у человека на самом деле что-то достойно отрицательной оценки. Что ж, если это так, то стремление оценить человека по заслугам отрицательно — вполне приемлемо? Но вот что любопытно. Нами был проведен опрос: какие оценки в адрес окружающих мы слышим чаще? Из 300 опрошенных 95 % ответили, что отрицательные. Чем объяснить такое впечатление? Неужто отрицательного в человечестве в самом деле больше, чем положительного? Ведь для оценивания каждого отдельного человека точкой отсчета должно служить само человечество, а не идеал нравственности. Человек — мера вещей. Это провозгласили еще древнегреческие философы. Но более того, **человек — мера и людей**. Тогда все перемешаем, и получится: 50 % в человечестве хорошего, 50 % — плохого. Кто не грешен — пусть бросит в меня камень. А нас тянет видеть не «50 на 50», а преимущественно плохое.

Тому есть несколько причин. В биомире опасность поджидала повсюду. У наших предков должна была развиваться избирательная настороженность по отношению к отрицательному. Вот ее-то и получили мы в генетическом коде. А в мире более возвышенном, куда мы идем, куда зовет нас человеческая совесть, мы должны, наверное, преодолеть этот биогенетический анахронизм. И быть более объективными людьми. Лучше осуществлять тезис: **«Ищи в людях хорошее!»**. Плохое ведь и само лезет в глаза. Отсюда необъективность. Уравновесим нашим старанием биогенный страх перед плохим. Создадим в нашем внутреннем психологическом поле приятную, безопасную среду. Меньше в связи с этим будем огрызаться. И даже мимика и жесты будут потом мягче. И люди тоже будут к нам добрее, и мир вокруг станет реально безопаснее.

Кроме того, к положительному мы привыкаем, и оно перестает нас удивлять и восхищать. Ну сколько можно восторгаться красотой жены... Привыкаем. А к отрицательному — к гвоздю в сапоге — привыкнуть трудно. И опять же это все «в пользу» отрицательного. Оно лезет в глаза. Много иррационального надо в себе преодолеть!

И это еще не все. Вопрос, как оценивают себя обычно по тому «параметру», по которому оценивают отрицательно другого? Из 300 опрошенных 93 % ответили: «Положительно». Итак, дать отрицательную оценку человеку — это **возвыситься за счет его унижения**. Этот мотив часто камуфлируется в глазах самого субъекта и в глазах окружающих стремлением к объективности. Но тотчас же самоуважение уменьшается, как только становится ясно: камуфляж.

Если вы студент и сказали другому студенту, что это, мол, чушь, то такая ситуация менее конфликтогенна, чем если вы, будучи студентом, сказали это преподавателю, т. е. если вы даете отрицательную оценку человеку, который выше по статусу или возрасту, то это воспринимается острее, чем, если вы в позиции «на равных». Значит, надо учитывать еще и взаимные пристройки друг к другу.

Если самовозвышение за счет унижения другого оценивается даже нами отрицательно, то другим людям это заметнее. Нас осудят. А мы все же хотели бы положительной оценки.

Еще одна тонкость. Оценивая кого-то отрицательно в присутствии третьих лиц, я себя идентифицирую с этими третьими лицами, а они идентифицируют себя со мной. Им я делаю комплимент, как и самому себе: **мы** лучше того, кого мы оцениваем отрицательно. Я активен здесь, а они, третьи лица, пассивны, я объединяю себя с ними и противопоставляю уже **нас ему**. Это как бы выгодно. В их адрес это синтонный посыл, чем я их подкупаю, а они берут эту моральную взятку. Ситуация нечистоплотная.

Сказать «ты дурак» труднее, чем сказать «он дурак». Второе поэтому встречается чаще, хотя это также безнравственно. К слову, чаще это бывает за глаза, но и в ситуации лицом к лицу так легче получить свои психологические дивиденды превосходства.

Ну а еще почему? Почему нам милее в человеке отрицательное? Тенденция оценивать человека отрицательно может восприниматься как смелость. Ведь подчеркивая недостатки, вы натолкнетесь на его сопротивление. И не каждому под силу преодолеть такое сопротивление. А если другие солидарны с вами, но не осмеливаются говорить, то моя

смелость еще «похвальнее». Ну а если в противовес даже **похвалам** других в адрес какого-либо человека вы решаетесь на отрицательную его оценку, то в наших глазах это граничит уже чуть ли не с героизмом. Я объективен. Другие — конформисты. Я не сливаюсь с массой. Я **нонконформист**. И это плюсуется к самовозвышению за счет унижения партнера. Самоуважение «растет».

В опасных случаях, когда я отрицательно оцениваю стоящих у власти или хотя бы противоречу похвале в их адрес со стороны партнера — такой **нонконформизм** и в самом деле достоин уважения. Но вот вразрез с мнением других, но неопасно — это нравственное кокетство **нонконформизмом**: старшие, ветераны, любят Клавдию Шульженко, а я низвожу ее, считаю ее малоинтересной певичкой.

Мотивы отрицательного оценивания, конечно, «присутствуют» все вместе в какой-то пропорции. Может быть, превалирует действительно стремление к объективности. И в этом случае, если партнер объективно плох и занимает чужое место, нанося этим обществу ущерб, его и надо оценить отрицательно. И пусть при этом другие мотивы (самовозвышение, например) все же реально видны, главное все-таки — первый мотив. Но лучше, если мы будем задаваться вопросом: мое отрицательное высказывание мотивируется попыткой самовозвыситься за счет унижения партнера или стремлением к объективности? — и честно себе на этот вопрос отвечать.

Надо с осторожностью относиться к желанию дать отрицательную оценку. Ведь могут быть эти дополнительные моменты, искривляющие в отрицательном направлении наши впечатления.

Ситуация оценивания

Сама по себе эта ситуация приятна или неприятна? В наших опросах выявилось, что большинство людей ее расценивают скорее как неприятную. Почему? А потому, что в ситуации оценивания провоцируются отрицательные оценки. В обычном общении отрицательные высказывания в какой-то мере сдерживаются вежливостью.

Боязнь ситуации оценивания определяется еще и обстоятельством, о котором мы уже говорили: **плохое лезет в глаза**, в то время как **хорошее** в людях надо тщательно **искать**. По опыту я поэтому тревожно ожидаю: сейчас начнут искать не хорошее, а плохое. Мне кажется, что «во мне больше хорошего», а искать будут плохое.

Это на бессознательном уровне прогнозируется человеком, он трепещет, старается избежать ситуации оценивания. Известно, что начальство не любит тестироваться. Кто знает, какими будут оценки. Если хорошего во мне найдут больше и, например, все же изберут большинством голосов на какой-либо пост, то стоит потерпеть. А если изберут другого? А ты услышишь только отрицательное о себе? Тревога на эту тему реалистична. Неприятно переживать поражение и неприятно ожидать возможное поражение.

От трудной для партнера позиции оценивания или, скажем острее, позиции «оценителя» надо отказаться. Если, конечно, нет необходимости, как во время выборов, реализовать свое право на агитацию «против». Но и здесь имеет смысл быть все же мягче.

Как защищаться от отрицательных оценок?

Прежде всего задать себе вопрос: идеален ли я? Ответ понятен — идеальных людей нет. Значит, надо воспринимать отрицательные оценки как неизбежность. Смириться с их возможностью. Отрицательные оценки могут идти от людей явно не вашей ориентации. Так что это хорошо, значит, вы человек со стержнем. А люди имеют право на суждение. Значит, и на осуждение. И это тоже неизбежность. А раз неизбежность, то лучше постараться отнестись ко всему философски и вести себя спокойно.

Надо признать критику обоснованной в той части, в которой вы ее таковой считаете (найти и самому основания — вы же не идеальны!). И далее, если партнер не прав по существу дела, проводить **мягкую конфронтацию, жесткую конфронтацию и управляемый конфликт** по алгоритмам, которые будут разобраны в дальнейшем.

Нейтральная позиция в оценивании

Избегать отрицательных оценок в адрес людей — это проявление нейтральности, которая будет работать пусть на холодный, но все же мир. Отметим, однако, что даже нейтралитет — задача тоже трудная и требует внимания, усилий и некоторого навыка. Мы часто задеваем человека, хотя и не ставим себе такой цели. Надо предотвратить и нечаянную агрессию, проявляющуюся в отрицательной оценке. Легче следить за собой, когда наши бессознательные механизмы выдают наружу

оценку личности человека в целом или пусть только его отдельной черты. Но сплошь и рядом затрагиваем его ценности. Чтобы этого не происходило, имеет смысл до каких бы то ни было высказываний при партнере насчет искусства, политических дел и т. п. **уяснить** и даже **изучить** ценностные ориентации партнера, его вкусы, взгляды, религиозные и политические убеждения, предпочтения. Чтобы нечаянно не задеть реликвий или хотя бы малых, но все же значимых ценностей. И если это непринципиально, то не высказывать отрицательных мнений по этим поводам.

Изучать можно методом наблюдения за его высказываниями и полемикой с другими людьми. А можно и с помощью тактичных расспросов. При этом вопросы должны носить информационно-уточняющий характер, без намеков на возможные отрицательные оценки с нашей стороны. Если оценки чего-либо, исходящие от партнера, тоже отрицательные, то вы можете солидаризироваться с ним, т. е. речь идет о том, чтобы все время до вступления в контакт и в процессе контактирования осуществлять ориентировочную деятельность. Вот примеры спокойно-уточняющих фраз:

— А как быть с таким фактом?

— Учитываешь ли ты следующие моменты?

— Я слышал мнение, которое противоречит вашему. (Изложить.)

Что возразить в ответ?

— Если мы пойдем от обратного, как ты это прокомментируешь?

Ну а что делать, если все же выявились серьезные расхождения во взглядах? Что же, во имя мира в мир вообще не высказываться? Да нет же, тогда и жить скучновато, и достоинство наше страдает, и мы теряем возможность влиять в разумных пределах на других людей... Нет, мы не столь беспринципны. Если взгляды партнера **не антигуманны** (если антигуманны — конфронтация и управляемый конфликт, о которых, повторим, разговор впереди), то **без отрицательных оценок**, направленных на них, мы вполне можем высказать свою точку зрения. Но! Перед этим показать, что мы понимаем обоснованность и его суждений. Привести те основания, которые мы увидели. Предположить, что есть и другие основания, которые мы еще просто не видим. И если они нам будут разъяснены, мы, может быть, примем их. Когда такие разъяснения вам даны, но они вас не убедили, вы можете сказать, что все же вы пока больше склонны остаться при своем мнении. Но «я могу оказаться не прав» и «мы можем продолжить обсуждение (не спор!)». В таком ва-

рианте я **проявляю свою личность, не отрицая личность** партнера по общению. Обе точки зрения имеют права гражданства. Я не категоричен. Небезапелляционен. Я уважаю ценности партнера, несмотря на несовпадения их с моими ценностями. Я тоже могу ошибаться. И тогда не перекрывается путь к диалогу.

Впрочем, и для такого мягкого противопоставления всегда ли есть основания? Может быть, и этого не надо? Может быть, его все равно не переделаешь. А стоит ли переделывать? Будем осторожны. Кто мы, почему мы так решительны в попытке воздействовать? Мы любим Бетховена, но, может быть, нам недоступен Шенберг... Так стоит ли противопоставлять (и возвышаться) свой вкус вкусу человека, предпочитающего Пугачеву Хворостовскому? Постараемся быть максимально терпимыми к партнеру.

Демонстрируя деликатное отношение к ценностям партнера, мы не только удаляем конфликтогены, но и проявляем синтонность. И он почти наверняка отметит это. Противопоставлять же при необходимости имеет смысл не свой взгляд, а некую конструктивную позицию. И «давайте подумаем вместе».

Нейтральным поведением в плане оценок мы можем считать совместную отрицательную оценку. У нас **обоих** плохой почерк. Мы **оба** не подумали о последствиях. Совместность отрицательной оценки многое смягчает. Но учтем, что все-таки только смягчает. Партнеру уже не так обидно. Но все же может быть неприятно.

Отметим специально и такой достаточно тонкий «сюжет»: опасно давать совместную отрицательную оценку и в том случае, если партнер считает себя выше в той области, где «находится» оцениваемое качество. Положим, медсестра говорит врачу: «Мы оба плохо разбираемся в медицине».

И такая тонкость: человек ждет положительной оценки, а мы проявляем нейтральность. **Пустячок, а неприятно.** И опять все же в копилку напряженности. Может быть, и не стоит идти на принцип и противопоставлять (даже мягко) свою точку зрения? Если точка зрения партнера делу не вредит. Лишний раз показать, что у вас иная точка зрения — это лишний раз царапнуть самолюбие партнера.

Помогать надо тактично

Мы уже говорили, что если человек занимает место, но не занимается делом или, имея те или иные недостатки, вредит людям, то надо его

оценивать отрицательно и ему противодействовать. Но как быть, если недостаток в человеке вредит ему самому, а мы хотим ему помочь, и нельзя никак этого сделать, пока он не осознает этот недостаток. Проявлением нейтральности — это отмечалось выше — является объединение недостатков у себя и «у него». Но это может быть и приемом помощи. Пример из жизни вузовских преподавателей. Один доцент-психолог произносил постоянно слово «катарсис» с ударением на втором слоге, как, впрочем, это делают многие психологи. Этот аристотелевский термин, означающий очищение души средствами искусства, в психологии означает очищение души психоаналитическими средствами. Букведы-студенты, невротически компенсирующие уличением преподавателей в грамматических и прочих ошибках, могли его «уесть», так как в словарях ударение падает на первый слог. Его другу доценту-искусствоведу надо было предотвратить такую возможность. Когда в очередной раз психолог произнес это слово с ударением на втором слоге, искусствовед сказал:

— Ты знаешь, я тоже все время говорил «катáрсис», но где-то краем уха услышал, что надо «ка́тарсис». Может, взглянем? — взял словарь с полки, и — ба! — действительно: ка́тарсис.

При оказании помощи надо обращаться к **компетентным** источникам, *расценивая себя как не вполне компетентный источник.*

Направленность на поиск в людях положительных качеств

Этот тезис был уже провозглашен. Так же, как и то, что недостатки — продолжение достоинств, а достоинства — продолжение недостатков. Так что если говорить о пресловутой бочке меда с ложкой дегтя, то не бывает ведь бочки без ложки. И за дегтем неплохо бы не забывать и о меде.

Но разберемся теперь подробнее во всем этом с акцентом на поиске хорошего в человеке. Ведь если мы хотим теплого мира, целесообразно обращать внимание свое и окружающих на положительное в партнере. Говорить об этом ему и окружающим. Если что-то в нем достойно восхищения, восхищаться... **Люди хотят положительных оценок и искреннего признания их заслуг.** Они **хотят заслуженной положительной оценки.** Восхищение должно быть искренним, непринужденным, естественным, аутентичным, «непроизвольным», как бы «невозможно удержаться от восхищения». Но не надо натужно «восхищаться», если вас это не ра-

дует, хотя люди склонны иногда принять даже и неискренние положительные оценки, впрочем, психозащитно расценивая их как искренние. Но лесть большей частью видна и раздражает. **Не** стоит также отмечать позитивы партнера непосредственно **перед тем**, как обратиться к нему за помощью. Это **«шито-крыто белыми нитками»**, лучше просто обратиться. Лесть — это ведь манипуляция. И манипулятивную ее природу человек не всегда осознает, но подсознательно почти всегда чувствует. В то же время, если мы постоянно искренне отмечаем перед партнером и окружающими его плюсы, он будет готов помочь нам в нужную минуту и вообще иметь с нами деловые и дружеские отношения. Нужно постоянно давать обоснованные синтонные послы, использовать для этого любой удобный случай. Искать поводы, а также надо искать и сами положительные черты в нем. Подмечая и запоминая. Расспрашивая окружающих с акцентом на поиске положительного в человеке. Уясняя и выясняя их в общении и совместных делах. Подчеркнем: **специально совершаем поиск** положительного в партнере. Производя такой поиск, надо, наоборот, повысить в себе пороги восприятия отрицательного в человеке. У нас часто наготове формула: «Вы хороший человек, но...» Лучше бы держать в зоне ближайшей актуализации формулу: «Вы хороший человек, и...» Не надо бояться переборщить в этой установке, ведь биосистемы все равно настороже, так пусть больше **прорастает человек в носороге, а не носорог в человеке**.

Человек в ситуации **поиска в нем хорошего** чувствует себя комфортно в противовес ситуации **оценивания** вообще, когда он предполагает, как мы уяснили, что в нем будут искать плохое.

Темы положительных оценок те же, что мы обсуждали в приложении к отрицательным оценкам: личность в целом, эстетические и этические черты, интеллект, эрудиция, умения, вкус, чувство юмора... Особое значение имеет для человека признание его творчества. Поэтому искренне восхищаться его творчеством, интересоваться им, его детьми, подробно о нем говорить, расспрашивать — все это эквиваленты положительной оценки.

Мы уже говорили о цитировании. Здесь добавим. Сочувственное и со ссылкой на автора цитирование образцов его словесного творчества, научных положений, выдвигаемых им, отдельных умных и тем более остроумных высказываний часто важнее для человека, чем даже материальная забота о нем.

Положительные оценки могут вытекать сами по себе из изложения какого-либо факта. Кто-то кому-то помог. Не замалчивать это — уже позитив.

Окуджавское «давайте говорить друг другу комплименты» может проявиться и в косвенных тонкостях. Вот лектор остановился, записал что-то со словами:

— Когда аудитория пробуждает умными вопросами новые мысли, я записываю, чтобы не забыть.

Положительная оценка с пристройкой сверху

Итак, вроде бы ясно, хула — плохо, похвала — хорошо... Но есть сложность, которая в аудиторной ситуации выявляется в следующем виде. Мы задаем вопрос. Вот мать хвалит пятилетнего ребенка: «Умничка, Ванечка, вынес мусор». Это приятно. Другая ситуация. Мать хвалит такими же словами пятнадцатилетнего сына (усложним условия: при его девочке). В ответ многие в аудитории улыбаются. Еще одна ситуация. Жена хвалит мужа такими же словами... В аудитории обычно раздается дружный смех.

Ребенок смотрит на мать снизу вверх. Похвала приятна. Муж считает, что отношения должны быть, выражаясь словами польского психолога Антони Кемпинского [1975], горизонтальными (мы берем равноправие, не патриархат). Но действительно, довольно часто жена к мужу относится как к ребенку. А он в этой роли чувствует себя неуютно. Похвала сверху его уязвляет. Подросток борется за место среди взрослых, за равенство, значит, и ему неприятно подчеркивание даже со стороны мамы, что он для нее еще ребенок.

Или вот сюжет. Молодая талантливая учительница пришла в класс к маститому педагогу-новатору, и до того ей понравился урок, что она прямо при учениках выразила свое восхищение и тоже с использованием слова «умничка». Педагог был физик, а физики, как мы знаем, шутят. Он и не растерялся:

— Спасибо, сударыня, я счастлив, профессор меня похвалили.

Положительная оценка здесь шла сверху вниз, в то время как объект-субъект этой оценки с основанием считал себя выше оценивающего. Получилось, что, перефразируя пословицу, цыпленок хвалит петуха.

И, наконец, еще вариант. Студент преподавателю: «Ваша лекция имела успех». Похвала с позиции «на равных» по отношению к человеку,

который адекватно пристраивается сверху. Увы, даже не нейтрально. Налицо конфликтогенный оттенок.

Конфликтогенное значение обвинений

В житейском обиходе, в отношениях на работе, в судопроизводстве фигурирует понятие «обвинение». В рассуждениях по психотехнике общения поэтому обвинение тоже должно занять одно из центральных мест. Оно чем-то явно связано с отрицательной оценкой, но и таит в себе что-то еще. Что же?

Отрицательная оценка предполагает возможную невиновность человека. И не влечет за собой прямо сейчас серьезные «оргвыводы». У нее плохо со вкусом, но за это не увольняют и не сажают. А вот обвинение предполагает наказание, т. е. более быстрый «оргвывод». Оно как бы санкционирует наказание. Конечно, само по себе обвинение включает отрицательную оценку, но не исчерпывается ею. Оно потому обвинение, что к отмечаемой отрицательной черте добавляется собственно вина. Темы обвинений — нарушения нравственности и закона. Более узко, чем темы отрицательных оценок. Там может быть не одобрена эрудиция, например.

Отрицательная оценка и сама по себе конфликтогенна и чаще всего продолжается в обвинение. Но что более конфликтогенно? Где более ярко выражена агрессивность человека: в отрицательных оценках или обвинениях? Вопрос риторический — обвиняя, мы предвкушаем наказание для партнера, «жаждем крови». Итак, обвинения более конфликтогенны, чем отрицательные оценки.

Особенно конфликтогенны ложные обвинения. Одним из частых вариантов ложных обвинений является обвинение в том, что вы отнимаете что-то, в то время как вы просто не даете чего-то. Например, премия. Почему вы отняли у меня премию? Дети могут обвинять родителей за то, что те не оказывают им помощи по достижении совершеннолетия. Вы обязаны? Нет, только должны. Не надо, например, обвинять, если вас не хотят обслужить в нерабочее время. Врач, даже если он не «при исполнении» обязан оказать *неотложную* помощь. Но нельзя обвинять его за то, что он не хочет лечить бесплатно от невроза, если вы не приписаны к его участку... Это уже дело доброй воли. Равно как нельзя обвинять в отсутствии доброй воли. Это конфликтогенно.

Обвинения в бытовой сфере могут принимать форму **обида**. Я не обвиняю, но обижаюсь — скрытая форма обвинения.

Обвинение партнера в присутствии третьего может означать, что этот третий выгораживается, это синтонный посыл для него, но за счет обвиняемого.

Кто кого чаще обвиняет в глаза? Вышестоящий нижестоящего или нижестоящий вышестоящего? По данным наших опросов, первый вариант встречается чаще. Понятно, труднее защититься нижестоящему. А в семьях? Говорят, что жена обвиняет мужа чаще. В доме она компетентнее. Он больше совершает оплошностей. Она знает, «где придраться».

Как следствие обвинений — психологическая защита

Она реализуется в нескольких вариантах:

- отрицание вины в душе (только в душе);
- отрицание вины вслух, на людях;
- поиск третьего лица (или обстоятельства), на которое можно переложить вину, но если такое лицо не находится, то... ответное обвинение по той же позиции: в этом не я виноват, а ты;
- ответное и более сильное обвинение по другой позиции, например, «я пролил суп, а ты на рынке двести рублей потеряла»...

Из-за таких психозащитных действий, будь они более активны или более пассивны, расстраиваются отношения. В ответ на них агрессивные психотипы дадут агрессивную реакцию, и будет конфликт. Дефензивные (защищающиеся) психотипы дадут дефензивную реакцию, зажмутся, в результате ухудшится сотрудничество.

А каковы причины обвинений?

Практически все, что мы говорили о причинах отрицательных оценок, можно повторить и здесь, с поправками на более выраженную агрессию. С виду мы хотим вывести на чистую воду виновника отрицательных событий. Вызвать у него чувство вины. Хотим, чтобы все услышали: он виноват, пусть люди его опасаются. Но это выдаваемый на поверхность мотив. Может быть, он и в самом деле есть. Но есть и другой, часто более важный мотив, который камуфлируется первым. Я бы так не сделал, потому что я умнее, нравственнее, ответственнее

и вообще лучше... Значит, опять главное — это самоутвердиться за счет другого. Но гуманны ли мы будем в своих глазах и глазах других людей? Кстати, когда в лекционных аудиториях задается вопрос, на кого больше нападают с обвинениями — на зубастых или на козлов отпущения, все говорят, что на козлов отпущения. В нас сидит экстрапунитивный чертик. Запомним термин: «экстрапунитивный» — с направленностью обвинения вовне... Вот мы сами споткнулись о камень, а вспоминаем черта... Это экстрапунитивный чертик срабатывает.

А если человек, которого мы обвиняем, реально выше, интереснее... Тогда ситуация похожа на ту, когда москка лает на слона... или на благородного ньюфаундленда. Он идет спокойно, а она, невротичка, лает. Шла бы с ним рядом, и ей часть его славы досталась бы. Но она хочет его запугать. Невротизм — это же от бессилия.

Опять-таки скажем себе. Если человек дает нам серьезный конфликтогенный посыл, то мы имеем основание в качестве ответной реакции применить и обвинение: он нарушает законы, этику... Но если ущерб невелик и он не хотел, а все получилось нечаянно, если действительно обстоятельства были превыше, вынудили, и он не так уж виноват, то не стоит обвинять. Разберемся хорошенько в себе и в своих мотивах. Зададим вопрос: чего больше я хочу добиться своим обвинением — реального улучшения дел в обществе или самовозвышения за счет унижения партнера? И если первое превалирует, ну что ж, тогда — с богом, пусть обвинение сделает свое праведное дело. А если второе, то лучше воздержаться.

Целесообразнее импунитивность

Обвинения нужны только в том случае, если без них партнер не устраняет свои конфликтогены. Но это уже тема *реагирования* на них. А так целесообразно практиковать, по крайней мере, нейтральное коммуникативное поведение.

Проявлением нейтрального коммуникативного поведения, понятно, и было бы отсутствие обвинений. Надо только помнить, что экстрапунитивные тенденции могут прорваться невербально в мимике, интонациях, жестах. Оттормозить и их. А еще лучше, если будет собственно гуманистический настрой; тогда и не проскочат лишние нежелательные элементы на невербальном уровне.

Отсутствие обвинений иногда все же предполагает скрытое обвинение. Ведь партнер часто чувствует свою вину. Поэтому нейтральное отношение выразить лучше так, чтобы обесценить простительный проступок. Типа: ерунда, бывает...

Возможен еще один вариант нейтральности, наоборот, слегка утяжеляющий моральное положение партнера. Мы оба виноваты. Объединение вины, конечно, не прямое обвинение. Партнеру не так обидно. Но все же, хотя и вместе со мной, но ты виноват. Импунитивность, когда никто не виноват (термин Роценцвейга), — это то, что надо в себе развить.

Но еще лучше интрапунитивность

Синтонным противовесом обвинению будет стремление оправдать партнера по общению в случае его самообвинения или обвинения его со стороны окружающих. Вы находите объяснения в обстоятельствах или в действиях не этого человека, а других людей. Последнее целесообразно только в том случае, когда вина этих людей доказана, иначе это будет неоправданным конфликтогенным посылом в их адрес. Но наиболее эффективным и эффективным синтонным посылом является наше самообвинение. Причины любого человеческого события — в действиях людей и обстоятельствах. Очень часто, если вы взаимодействовали с человеком, можно найти долю, пусть небольшую, и своей вины. Опять-таки, кинь в меня камень, коль безгрешен. Вот муж пролил суп. Конечно, он должен быть осторожнее. Но вы налили супа слишком много. Или жена умывалась перед вашим совместным походом в кино и не закрыла, как следует, кран. Приходите — в ванной лужа. Перед уходом надо было проверить краны. Но ведь вы уходили вместе с ней, и вам тоже не пришла в голову мысль об этом. Итак, *не затрагивая той части вины, которая все же лежит на партнере*, говоря только о своей части вины, вы берете как бы всю вину на себя. Самообвинение! Оно может быть смягчено юмором, направленным на себя же.

Самообвинение порождает самообвинение, в то время как — вспомним — обвинения приводят к ответным обвинениям. В ответ на самообвинения ожидать можно было бы (так часто и возражают против приема самообвинения) усиления обвинений: «да-да, ты виноват!». Но парадокс достаточно легко объясняется. *Если я беру всю вину на себя, освободив тебя от тягостного чувства реальной вины, то я поступаю благородно.*

Захочет ли человек в своих глазах, в ваших глазах и в глазах окружающих выглядеть менее благородно? Для большинства людей это вещь невозможная. И он тоже берет вину на себя. Ваше синтонное поведение работает все на ту же психотехнику безопасности. Здесь как в шахматах. Вы хотите своему другу дать фору, но это значит, что он заведомо признает себя менее совершенным. Он «не позволит вам дать ему фору».

Для того чтобы самообвинение не принималось за самоуничтожение, мы должны зарядиться мыслью, что обучены, сильны и что это сдержанность и доброта сильного человека. Если же партнер продолжит вести себя конфликтно, то никогда не поздно вступить с ним в мягкую и жесткую конфронтацию и управляемый конфликт. Если рассуждать локально, то и в каждом отдельном случае мы добьемся нужных результатов. Но можно рассуждать и глобально. Ведь все видят вашу доброжелательность, справедливость. Это воздействует на окружение в целом. **Добрый пример тоже заразителен.** Мотив «я не менее благороден» очень хорошо работает.

Самообвинение и в самом деле благородно. Когда человек чувствует себя виновным, то испытывает напряжение, мы снимаем с него это неприятное переживание и берем на себя. В жизни человечества страдание за и для других людей, взятие на себя их грехов и вины имеет столь большое значение, что в христианстве это занимает центральное место.

Так или иначе, принять на себя вину партнера, оправдать его действия обстоятельствами, справедливо признать вину другого человека, а не партнера означает стремление снять вину с партнера.

Если виноват, лучше сразу извиниться

Попытка обелить себя, если ты в действительности виновен, конфликтогенна. «Плебеям свойственно страстное самооправдание», — говорил Ницше. Нейтральным поведением здесь является признание своей вины. Об этом писал Д. Карнеги. Виноват — сдавайся. Надо в приемлемых для своего достоинства словах принести извинения и заверить партнера в возмещении материальных, временных и моральных издержек (и возместить их!). Обычно срабатывает механизм психологической защиты: принося извинения, я себя унижаю, считает человек, и пытается обвинить в ответ справедливо обвиняющего партнера по той же или

по другой позиции. Это *поверхностная* психозащита. Если вина очевидна для вас, то она тем более очевидна для других. Наоборот, чистосердечное раскаяние с заверением в действенных извинениях расположит к вам людей, ведь оплошать может каждый, а нечванливо извиниться — нужна интеллигентность. Действенность извинений с активным возмещением ущерба тоже сработает в нашу пользу. Самообвинение в том случае, если вы реально виноваты, не будет синтоном, это будет проявлением справедливости, нейтральности. Тем не менее в силу того, что обычно люди ведут себя несправедливо-агрессивно, признание своей вины воспринимается как синтон, аналогично тому, что простое соблюдение этикета — женщина уронила, мужчина поднял — тоже расценивается как синтонное действие, в то время как оно лишь нейтральное.

Конфликтологические аспекты юмора

Всегда ли не грешно смеяться?

«Смеяться, право, не грешно над тем, что кажется смешно». И мы смеемся. Положительные эмоции, обусловленные смехом, хорошо действуют на психику. Заразительный смех — физкультура. Веселое общение сближает людей.

В каждом человеке можно найти смешные черты. И в себе есть над чем посмеяться. Но часто ли мы смеемся над собой? Да нет. Как-то все больше друг над другом или над отсутствующими.

Вот какой-нибудь остряк, скорее всего самоучка, потешается над недотепой... Плоские его шутки. Но мы смеемся и в ответ на плоские, не задумываясь ни на секунду, каково недотепе. А если уж самому пришла в голову острота, тут уж тем более надо сразу высказываться, нельзя не остановить это прекрасное мгновение. И не подозреваем мы, что это моральная смерть наша, что это Мефистофель над нами дьявольски подшутил, потому что большего огорчения человеку, чем осмеяние, ничто доставить не может.

Мы задавали в разных аудиториях каверзный вопрос. Каверзный постольку, поскольку никто не признается в отсутствии чувства юмора. Положа руку на сердце, ответьте: когда над вами смеются и шутка даже явно дружеская, доброжелательная, вам скорее приятно или скорее

неприятно? Мало кто слукавил и сказал, что скорее приятно. Да, скорее неприятно. Итак, даже на этот каверзный вопрос люди, если их призвать к искренности и дать для смягчения эту психозащитную соломку в виде слова «скорее», отвечают правдиво. Да, скорее неприятно или просто неприятно. И человек переживает, старается растворить осадок. Даже когда юмор явно незлобивый, то все равно — **пустячок, а неприятно**. А когда человек боится, что подумают, мол, он без чувства юмора, и делает вид, что ему хорошо, когда над ним смеются, то ведь всем видно, что это только вид. Вспомним, как в фильме «Чучело» героиня впервые появилась в классе. Она выстояла под градом насмешек, но чего ей это стоило!

Итак, неприятно. Но почему?

З. Фрейд [1995] расценивал юмор как **символическое уничтожение врага**. Уничтожение — цель неприкрытой и яростной агрессии. А тут символическое, прикрытое, замаскированное. Но уничтожение. Возьмем другие агрессивные проявления: запуганность, обвинения, авторитарность... Отрицательную оценку человека в целом или отдельных его качеств (интеллекта, эрудиции, вкуса, реликвий). Все это мало-приятные вещи, но это еще не уничтожение, а вот юмор — уничтожение. Фрейд прав. Ведь лучше сквозь землю провалиться, чем подвергнуться осмеянию. Вспомним, для того чтобы спровоцировать дуэль, писали эпиграммы. Перед тем как начаться военным действиям, появляются карикатуры.

В. А. Сухомлинский [1981. С. 147] описывает такой случай. Первоклассник рассыпал пирожки. Над ним все посмеялись. А он упал в обморок. Это серьезная дезинтеграция сознания. Мы в обморок не падаем, когда нас высмеивают, но сознание тоже дезинтегрируется, пусть и не в такой степени. Мысли путаются, идет судорожный поиск достойного ответа, а когда ответа нет, то ничего, кроме междометий, мы не произносим. И не только сознание расстраивается. Разыгрывается вегетативная буря: язык сухой, прилипает к небу, едва ворочается во рту. Человек краснеет или бледнеет, покрывается липким потом. Все это приводит к снижению самооценки: он может меня высмеять, а я его — нет. Тягучая обида, ненависть, жажда мести.

Неуютно человеку, над которым смеются. Но можно сделать, чтобы ему было еще хуже. Потребовать: пусть он смеется вместе с вами над собой. А если не засмеется, сказать, что у него нет чувства юмора. А если не засмеется и после этого, да еще, не дай бог, будет обижаться,

а то и огрызаться, можно сказать, что, мол, если чувства юмора нет, то это надолго или даже навсегда. Вот так. Садисту ведь мало всадить нож, надо его повернуть в ране и посмотреть жертве в глаза.

Некоторые люди, являющиеся мишенью для насмешек, становятся подавленными, не могут нормально работать, чувствуют себя неполноценными. Из-за постоянного страха быть осмеянным такой человек старается меньше появляться на людях...

Но юмор — не только символическое уничтожение врага. Это и возвышение себя. Ведь это он смешной, а я не смешной, я остроумный. Уточним, однако: *юмор, направленный на человека — это самовозвышение за счет унижения другого*. Парадокс, о котором мы уже говорили. Человек хочет возвыситься, снискать уважение и переполниться самоуважением. И может быть, в плане юморотворчества это состоялось. Однако поскольку он самоутверждается за счет другого, то должен понимать, что в нравственном плане он стоит низко. В результате таких простых рассуждений исчезает основание для самоуважения личности в целом.

«Но, — скажут, — вы путаете юмор и сатиру». Это сатира — разрушительное осмеяние с позиций превосходства. А юмор — это смех над человеком с долей сопереживания и сочувствия. Так, по крайней мере, написано в энциклопедическом словаре. Это верно. Написано. Но тот, кто смеется над человеком сатирически, а не юмористически, сам все равно называет это юмором. А тот, на кого направлен даже самый мягкий юмор, как уже отметили, испытывает дискомфорт. Так что в житейских ситуациях академическое деление на юмор и сатиру не разделяют сами люди. Скажем так: сатира — это жестокий юмор, а юмор — смягченная сатира. А может быть, и так: сатира — это юмор, направленный на человека, а юмор, не направленный ни на кого, — это не сатира. Из словоупотребления следует двоякое толкование. Это ведь тоже стихийные, а не конвенциональные понятия. Но здесь для нас важна психологическая суть.

Сатира предполагает обвинения. Высмеивая кого-то сатирически, мы считаем, что именно он виноват в чем-то. «Юмор-на-партнера» предполагает только отрицательную оценку, но не обвинения. Отметим в то же время, что он труднее для партнера, чем просто отрицательные оценки. Ведь от них относительно легко защититься, как мы говорили, отрицанием вашего отрицания. Юмор, направленный на партнера, тяжелее для него, чем даже обвинение, потому что от обвинения относительно легко защититься ответным обвинением, в крайнем случае

благодаря перескакиванию в другую плоскость (я наследил, а ты каждый раз опаздываешь). **От насмешки защититься трудно.** Тем более трудно защититься от **сатирической** насмешки. Почему?

Тут свои тонкие психологические нюансы. Даже если я не менее талантлив, все-таки партнер первый высмеял, а мне может не подвернуться сию секунду удачной мишени в партнере (все же юмористические находки в значительной мере зависят от «благоприятного» стечения обстоятельств, наталкивающих на остроту), но я в худшем положении, так как высмеян первым и уже несколько выбит из комфортного психологического состояния, располагающего к творчеству, в том числе юмористическому. И, наконец, я могу быть менее талантлив в юморотворчестве, чем партнер, и проиграть ему именно поэтому. Именно это делает юмор-на-партнера и сатиру сильным оружием в борьбе за справедливость, но и более опасным источником напряженности, с помощью которого можно возвыситься в собственных глазах за счет унижения партнера и проиграть в глазах окружающих...

Утверждая, что юмор-на-партнера более неприятен, чем обвинения, мы имеем в виду, что обвинение и юмор направлены по одной позиции, т. е. я обвиняю и высмеиваю тебя за то, что ты разбил чашку. А если я обвиняю в убийстве, а высмеиваю всего-навсего за картавость, то обвинения, конечно, более значимы.

Как реагируют люди на юмор?

На юмор люди реагируют юмором же, т. е. скрытой агрессией, высмеивая в ответ. Ну а если ты неталантлив в области юмора и не владеешь внушительными неюмористическими «аргументами» («дать в морду», не дать заработать), то обида и открытая агрессия обнаруживают твою слабость. Можно расплакаться и вызвать унижительную жалость к себе, можно оскорбить и вызвать на себя дополнительный щедрый каскад юмористических оплеух. «Нет уж...» И как только вы сказали себе это, услужливое бессознательное предлагает вам взять на себя роль шута, чтобы хоть чуть-чуть ослабить липкое чувство беззащитности. Это срабатывает поверхностная психологическая защита. Вот, я смеюсь вместе с вами над собой, у меня есть чувство юмора. И человек начинает ерничать. А иначе придется и вовсе признать, что если ты смеешься надо мной, а я над собой не смеюсь, то нет у меня чувства юмора. Чувство

юмора-то у этого человека есть, но и чувство раздавленности — тоже. Словом, «мне грустно потому, что весело тебе».

А действительно ли человек, который не смеется над собой, когда над ним смеются другие, **лишен чувства юмора**? Или, скорее, он слишком чувствителен к юмору? Значит, не в чувстве юмора здесь дело, а в защищенности или незащищенности. Ведь этот незащищенный человек радуется остротам, направленным не на него, его веселят анекдоты, кинокомедии. Значит, юмор он чувствует. Другой вопрос, что он сам не силен в юморотворчестве.

Впрочем, мы взяли частный, хотя и более частый вариант. Когда один острит над другим, а этот другой в юморотворчестве не мастер, остальные «подсмеиваются», усугубляя ситуацию. Они не загадывают наперед, не предполагают, что в другой раз и они сами могут попасться на зуб волку-юмористу. Но случается и иное. Ведь можно наткнуться во все и не на жертву. Насмешка может вернуться бумерангом. Тогда это юмористы-скорпионы в банке. Кто кого ужалит побольнее. Такой юмористическо-сатирический бой, такое соревнование «профессионалов», может быть, кому-то со стороны и доставит удовольствие. Но сами эти люди вряд ли будут думать о творчестве за пределами их юмористической схватки или о благодеяниях по отношению к другим людям. Скорее будут на чеку, ждать очередного «укуса» и думать о том, как бы увернуться, а противника стегнуть побольнее. Ну а если человек агрессивный, но слаб в юморотворчестве, то это будущий враг. Он проглотит пилюлю. Сделает вид, что не обиделся, ножку подставит и руку помощи не протянет. И, между прочим, понять его можно. Так что представим себе, какой психологический климат будет в микрогруппе.

Как следует относиться к юмору в общении?

Если мы имеем дело с человеком, который **занимает место и не занимается делом**, или с человеком, который **не наживает, а наживается**, то, испробовав другие, более мягкие меры воздействия, можно и нужно использовать юмор и даже откровенную сатиру. А потом перейти к открытому, но управляемому конфликту. Юмор и сатира нужны в ситуации социальной несправедливости. Понятно, что смеховая культура важна и в деле перестройки нашего мышления. Сатирическое самовосприятие народа — необходимая часть его духовной культуры. Ну а если говорить просто об общении близких людей? Здесь целесообразен юмор безотно-

сительный, не направленный ни на кого из присутствующих, шутка, как бы подброшенная вверх. Тогда будет весело всем, а грустно — никому. «Смеяться нужно вместе с человеком, а не над человеком», — так сформулировали свой гуманный призыв чешские психологи Р. Конечный и М. Боухал [1983]. Это может быть и веселый анекдот как продукт народного смехового творчества. Или смешной случай, произошедший с кем-либо не из «нас». Не затронет никого, но повеселит и смешная «история, произошедшая недавно со мной». Такой активный самоюмор, юмор-самокритика, не что иное, как взятие на себя роли всегдашнего шута, смирившегося с тем, что над ним постоянно насмеваются. Можно практиковать и совместный адрес: мы смешные, т. е. «и я», а не только ты.

«Но что же, — спросит придирчивый человек, — так-таки никогда в среде близких людей и нельзя направлять юмор на другого?» Ну так же скучно будет жить. Что ж, вот ситуация, при которой можно направлять юмор на партнера по общению. Если это малая неформальная группа. Если она закрытая, т. е. в ней сейчас нет никого, кроме тех, кто в группу добровольно и с согласия всех членов группы входит. Если все в группе приблизительно равны по возрасту, росту, статусу, интеллекту, а главное — по способностям к юморотворчеству, и при этом каждый знает об этом равенстве. Тогда это будет юмористическая игра наподобие шахматной, в которой если кто-нибудь проиграл сейчас, выиграет в следующем туре. Я как бы отождествляю себя с каждым членом группы, и каждый в ней идентифицирует себя, в свою очередь, со мной. Он мое второе «я», *alter ego*. Ситуация, аналогичная той, которую мы разбирали в параграфе, посвященном отрицательным оценкам. Там отрицательная оценка со стороны друга принимается как помощь. Здесь шутка надо мной воспринимается как юмор, направленный на себя самого, только через своих близких. Так сказать, расширенное юмористическое самовосприятие. Такое может мыслиться в ситуации «физики шутят».

Юмор в семье

Семья — это союз близких по крови и душе людей, живущих под одной крышей. Подходит ли она под определение той группы, где нужен и мил юмор, направленный друг на друга?

Прежде всего, жена и муж чаще равны по возрасту и, наверное, по интеллектуальному развитию. Но равны ли по статусу? Пусть муж

уже преуспел на работе, стал специалистом и даже имеет в подчинении нескольких работников. Зато дома... Она пластична, быстра, ловка, компетентна. Распоряжается всем и всеми. *Выдает* ему деньги, которые он ей *отдает*. Поручает ему работу. Спрашивает с него. Наказывает: вдруг вместо воркования — ворчание или, чего доброго, молчание. Жена в молодом возрасте в семье занимает ведущее положение. Она хозяйка. Ну а он дома ведомый. Некомпетентен в почти любых домашних работах. И на кухне — неумейка, вечно что-нибудь заденет, разобьет, не так сделает. Это все — поводы для насмешек. А с юморотворчеством у мужчин? В целом по психотехнике общения мужчины отстают в развитии от женщин. Значительно слабее они разбираются в людях и отношениях. Если четырнадцатилетние девочки бойко щебечут, то их ровесник в разговоре употребляет больше междометий и слов-паразитов, чтобы заполнить паузу, нужную на обдумывание. Муж догоняет жену в развитии речи не сразу, и за это время у них устанавливается иерархия: он высмеиваемый — она высмеивает. Это теоретически понятное положение вещей подтверждается и при опросах.

Теперь: родители—ребенок. Кто высмеивает, а кто высмеиваемый? Наши опросы показали, что чаще юмор направлен на ребенка со стороны родителей. И это понятно. Родители обычно чем-то недовольны в его поведении, а лучший способ воздействия, с их точки зрения, — именно юмор. Это же не физическое наказание, против которого так восстает современная педагогика, а «мягкий способ влияния», «доброжелательный», «воспитывающий у ребенка чувство юмора». И вот появляются патентованные остроты типа: «У тебя в ушах чернозем, можно сеять». Но и поле для «творчества» большое: «Тебе надо ехать в Нечерноземье — урожай повышать...» А то и вовсе не для воспитания, а для смягчения вроде бы переживания ребенка. Один папа сказал сыну, у которого на лбу выступил подростковый прыщик: «Ну, теперь тебе можно спокойно в потемках ходить — во лбу звезда горит». В фильме «Сережа», по Вере Пановой, дядя угощает малыша пустым фантиком и смеется. Не обнаружив конфеты, Сережа искренне удивляется: «Дядя Петя, ты дурак?» А то и не для воспитания даже, а так, салонно-светское «творчество»... Мать дочке: «Боже, как похудела, остались джинсы и кости...» И не подозревают родители, что юмор их черный. Уж лучше ребенок перенесет физическую боль, чем унижение. Он, конечно, менее поднаторел в юморотворчестве, все заимствованное: не мерцай, не мельтеши... Но ведь не направишь это на родителей.

Только попозже в подростковом возрасте в процессе борьбы за независимость подростки начинают позволять себе такое. Впрочем, иногда родители получают то, что хотели, уже от крохи: «Папа, от мамы у меня голова уже не болит, она болит у меня от тебя». И родители обижаются. А чего обижаться-то? Одна девочка, когда ей мама в сердцах сказала: «Ну на кого ты похожа!» — ответила: «На папу и маму».

А как в системе «ребенок—ребенок»? Тут, понятно, старший на младшего «катит юмористический баллон». И есть с кого брать пример. Родители-то тоже его, младшего по возрасту, высмеивают.

Если бабушки-дедушки в силе, то у них положение родителей. Но стоит им стать глубокими пенсионерами плюс склероз, плюс немощность, плюс старческое брюзжание, и вот они становятся объектом юмора со стороны подросших деток.

В биомире есть такой закон. Называется *pecking order*. Если дословно с английского на русский: порядок клевания. Например, в стае птиц устанавливается иерархия. Есть «альфа» — это особь, которая может клевать всех. «Беты» клюют всех, кроме «альфы», «гаммы» не могут клевать «альфу» и «бет», но могут клевать «дельту», ну и т. д., по алфавиту. «Омегу» клюют все и заклевывают насмерть [Л. Б. Ительсон, 1970]. Не правда ли, то, что мы обрисовали ранее, похоже на этот жестокий закон? Слабейшего не только в юморотворчестве, но и в других социально-психологических смыслах заклевывают насмешками. Юмористический «*pecking order*». Может быть, осудим его? В семье ведь нет полного равенства, какое может быть в ситуации «физики шутят». Скорее всего, воцаряется этот звериный порядок, ненадежно прикрываемый квазидоброжелательностью юмора.

Итак, в семье «юмор-на-партнера» может быть опасной для нравственного человека забавой, игрушками с бабушками. Уж лучше с юмором здесь быть аккуратнее. Как, впрочем, и в других микрогруппах. Если шутка, которая вертится на языке, может хоть чем-то задеть и она не крайнее средство справедливого возмездия, а так себе шутка и все, то лучше пусть она будет утешением для собственного самолюбия «про себя». Но вот еще задача. Решить, *заденет или нет*, очень трудно. Как и решить, соблюдены все ли условия, обеспечивающие то, что это будет именно дружеская юмористическая игра, а не сатирический бой.

Здесь нужна большая душевная тонкость, знание психологии людей, принадлежащих к разным психотипам, умение их диагностировать, понимать состояние, умение быстро сгладить нежелательный эффект...

Если чувствуете в себе такие возможности — веселитесь вместе. Но проверьте не один раз, действительно ли так хорошо в вас развита социально-перцептивная чувствительность, т. е. восприятие другого человека и правильная оценка его восприимчивости к вашей шутке, оценка того, приятна ли ему юмористическая игра вообще и в этот миг в частности. Поскольку определить все, о чем мы сейчас говорили, трудно, а понять направленность юмора («вверх»; на себя или на нас) несложно, то лучше отделить одно от другого и не направлять на человека, как никогда не направлять игрушечное ружье.

Но вот еще один важный вопрос. Юмористические элементы могут быть очень полезны в ситуации конфронтации с несправедливостью при отстаивании интересов семьи. А то... что получается? С работниками ненавязчивого сервиса и навязчивой торговли дорогостоящими товарами мы вынуждены сдерживаться, а дома в виде раздражительности, категоричности, отрицательных оценок, обвинений и юмора проявляем свою агрессию. Так ведь это же несправедливо. Вот здесь-то после краткого мирного разговора пусть жена таксисту скажет что-нибудь едкое и пригрозит реальной апелляцией в его руководящие и контролирующие инстанции, в редакцию той газеты, «которую вы, уважаемый водитель, выписываете», а не бережет свой юмористический пыл, чтобы высмеять мужа. И пусть муж, когда на работе продолжается явный застой или воцарилось хамство, порожденное диким капитализмом, применит свое остроумие по отношению к начальнику или подчиненному, а не старается «метко» высмеять ребенка за то, что у него уши «торчат в разные стороны».

Можно ли эффективно защищаться от унижающего юмора?

Вопрос не праздный для многих людей. Можно. И нужно. Но это не просто, и если природные способности к самонаучению меньше, чем у других, имеет смысл специально заняться этим.

Хотя по существу вопрос относится к реагированию на конфликтогены (такой юмор ведь конфликтогенный), мы рассмотрим его здесь, потому что «ближе к теме».

В наших Центрах психологической культуры мы разработали следующую технологию. Проработав и приняв те нравственные позиции в отношении юмора, которые только что обсуждались, участники в составе уже сформированной как коллектив малой группы сначала выяс-

няют, что в каждом из них есть такого, что могло бы подвергнуться осмеянию. Затем пробуем разобраться, стоит или не стоит устранять это в себе. В принципе, лучшая защита от насмешки — перестать быть смешным. Скажем, такая вещь, как очки, по мнению малокультурных людей, смешны, но не отказываться же из-за этого от очков. А вот мужчины, прикрывающие лысину отросшими у висков волосами, могут подвергнуться насмешкам, в то время как просто лысина мало у кого вызывает даже улыбку — дело привычное. Кое-кто после разговора на эту тему отказывается от такого «естественного» парика. А другим людям надо изменить интонации, замедлить темп речи — это тоже поддается изменениям благодаря тренировке. Или заменить что-то в одежде, подобрать более правильно косметику. А то, может статься, скорректировать что-то во взглядах на жизнь. И перестать раздражаться по каким-либо поводам. Короче, как уже сказано, *не надо быть смешным*.

Но вот мы поняли, что нет иного пути, кроме как обоснованно защититься от необоснованного юмора, который с большой вероятностью может быть обращен именно на этот неизбежный недостаток. Группа садится в круг и планомерно каждый по кругу становится объектом юмора всей группы. Договариваемся не шадить никого. Но ведь все добровольно, и высмеивают поочередно каждого. И каждый имеет право нападать.

В игру включаются смелые. Но и им трудно. Прежде всего человек должен привыкнуть выстаивать под градом насмешек, не прятать глаз, вести себя достойно. Голос негромкий, ритм речи размеренный. И попытаться отбиться. Если не удастся это сделать самому, то «за тебя отбивается группа». Группа нападает, группа и отбивается. Юмор «движется» по часовой стрелке, каждый по нескольку раз оказывается под огнем. Такой своеобразный юмористический синхрофазотрон, где «частицы юмора разгоняются и начинают светиться». Сначала ответы банальны, но потом, когда появляется некое *семантическое* поле, становится все интереснее. Даже если человек не может придумать ничего для себя, то группа набирает для него *отбивки* на типичные для него нападки, и ему становится легче жить, так как у него есть в запасе эти *отбивки*. Но любопытно, что при многократном прохождении юмористической стрелы через человека у него появляется вдохновение, и его экспромты становятся все более качественными.

Отбивки должны восстанавливать достоинство и быть соразмерными силе юмористической агрессии партнера. Допустим, можно сказать

мягко и без попытки юморотворчества простое «ну почему вы так со мной?».. А можно, чтобы ответ был юмористическим. Причем для сохранения мира сперва с уходом от сражения:

— Я в дуэлях не участвую...

— Отлично, выстрел за мной, но не лучше ли вообще разоружиться...

Можно ответить на том же уровне юмористической агрессии. В одной из наших тренинговых групп была девушка с именем Клара (в переводе с латинского — ясная, чистая, светлая). Но почти каждый, кто с ней знакомился, тут же спрашивал ее о кораллах, о Карле, о кларнете... Кто как мог. Она себя уже и Ларой называла, и Клавой. Но нет, это та ситуация, когда на «безобидную» шутку надо ответить *безобидной* шуткой. Группа нашла ей отбивку. Теперь когда ей говорили о кораллах, она спрашивала:

— Ну почему вы со мной так не по-колпаковски?

После такого ответа (фразой из другой скороговорки) практически всегда следовала улыбка, и дальше не было никакой напряженности. А тот, кто неуклюже «острил» насчет кораллов, смекал, что и в следующий раз ответят похлеще, и уже не задибался.

А ведь иногда надо и похлеще. У девушки с более привычным именем Таня был молодой талантливый и нахальный руководитель. Физик, только что окончивший Московский физико-технический институт. Физики же, как известно, шутят. Шутил и он. Постоянно. Люди опасались его шуток, а Таня — так до дрожи в руках. И вот, подавая однажды ему на подпись бумагу, она услышала:

— Танечка, деточка, вы дрожите от страсти ко мне или от страха передо мной?

«Шутка» варьировалась, и Таня собиралась было уже менять работу. Пришла же в клуб психологической культуры, в сущности, для того, чтобы найти формы защиты. Группа нашла отбивку. И в следующий раз, когда он спросил, мол, от страха или от страсти, Таня ответила:

— От омерзения.

Больше на эту тему он не заговаривал. Но она прошла и другие темы и не испортила с ним отношения, а существенно улучшила, причем не только свои, но и других сотрудников.

Через некоторое время в процессе таких занятий человек *овладевает юмористической стихией*. В то время как *прежде она владела человеком*. Это знаменует собой иную, более высокую степень личностной свободы.

Критика

В узком смысле (в широком — это обсуждение плюсов и минусов) критика есть не что иное, как сочетание отрицательных оценок, обвинений, юмора-на-партнера и сатиры. И все, что мы говорили по каждому из составляющих в отдельности, относится к совокупности этих элементов. Критика может быть оправданной и целесообразной в том случае, если человек, с вашей (обоснованной) точки зрения, преднамеренно вредит другим людям, обществу. Критика *недопустима*, если человек; объект-субъект критики, *сам страдает от своих недостатков, а не другие*. Тогда ему надо предлагать помощь, тактично, чтобы он ее принял, не уронив своего достоинства.

Но даже если без критики не обойтись и мы хотим дезорганизовать сопротивление партнера, то стоит наладить дальнейшее сотрудничество с ним. И тогда обвинительное жало в критике надо свести к минимуму; акцент должен быть смещен с отрицания на конструктивные предложения. При желании высказаться в критическом ключе проявим щепетильность, убедимся, что нами не движет стремление покрасоваться.

Но если я сообщаю другу о его недостатках, относясь к нему, как к себе, то имеет смысл применить термин «эмпатическая критика». Без эмпатической критики в жизни не обойтись, но она ограничивается отрицательной оценкой поступков, а не личности, с глубоким сопереживанием и не включает обвинения и юмор-сатиру.

Конфликтогенное значение категоричности

В нашем общении мы не можем обойтись без попыток воздействовать на мысли и оценки людей. При этом мы зачастую «ниспровергаем» то, что партнеру кажется правильным и ценным. Но опасна (и без ниспровержения чего-то) даже только просто **безапелляционность** высказываний. Они даже могут не затрагивать *жизнеповедение* человека, но если они затрагивают хотя бы его *жизнепонимание*, это оказывается тоже взрывоопасным. Ведь если я принял другую точку зрения при категорической ее подаче, то я *уступил*, признав свою первоначальную точку зрения неправильной и тем самым признав свое поражение. Или конструктивное предложение подается чересчур уверенно, поэтому возникает как бы контраст между его автором и теми, кто не «додумался».

Наша категоричность, безапелляционность особенно раздражают, когда **принятая нами** точка зрения далека от **общепринятой**. Высказываясь категорично, мы как бы принуждаем человека: «Думай, как я!» Далее мы рассмотрим различные формы давления на жизнеповедение «Делай, как я считаю нужным!», которые по степени конфликтогенности еще серьезнее. По отношению к ним употребляют слова «назидательность» и «авторитарность». Понятно, что категоричность перетекает в назидательность и авторитарность и переплетается с ними.

Каковы мотивы, обуславливающие в людях тягу к безапелляционности, категоричности? Есть кабардинская пословица: **«Каждая слепая собака считает, что она старше любой другой слепой собаки»**. Не так ли поступают многие? Ведь все мы знаем мало, но уверены, что это **он несет чужь, а я несу истину!** Так что и здесь все то же желание почувствовать превосходство, получить уважение и испытать самоуважение.

Конечно же, мы хотим **эффективно влиять**. Но парадокс в том, что окружающие воспринимают нас иначе, чем мы себя. Наша уверенность для них выглядит как самоуверенность. Подачу нашей мысли другим людям можно сравнить с подачей в игре с мячом. Если ее подают, подбрасывая вверх: «Лови!» — то, как и мяч, ее хочется поймать. А если подают резко и прямолинейно, как бывает опять же с мячом, то он летит резко прямо на вас, то мысль, как и мяч, хочется отбить. Даже если мысль верна... Ну а уважают ведь тех, к которым тянутся эмоционально. Поэтому, скорее всего, излишняя убежденность снижает уважение в микрогруппе, а не повышает его, как это может показаться с первого взгляда. С другой стороны, мы будем менее эффективно влиять на людей, поскольку они будут противиться нашей категоричной подаче даже правильных мыслей. Лучше поэтому практиковать **умеренность в уверенности**.

Имеет смысл постоянно себя контролировать: а вдруг я не прав, перепроверю-ка я себя еще раз. Надо выработать в себе искреннюю **неуверенность** в окончательной правильности своих мыслей и оценок. Надо быть постоянно готовым к тому, что кто-то может оказаться правым, а я — нет. Зарядиться таким настроением нам поможет обращение к известным в истории науки заблуждениям, которые были достаточно прочны в мнении подавляющего большинства (казалось, что Солнце вертится вокруг Земли, а оказалось, наоборот), к изменениям во вкусах, моде и т. д. В нашей психокоррекционной работе мы используем одну головоломку, в которой первое пришедшее в голову решение кажется долгое время верным, а оказывается ложным.

Вот эта задача (рис. 6а). На торцах параллелепипеда $12 \times 12 \times 30$ — две точки, одна — за 1 от нижнего основания и посередине между боковыми основаниями торцевого квадрата 12×12 , другая точка на противоположном торцевом квадрате 12×12 , также посередине между боковыми основаниями, но за 1 от верхнего основания. Надо найти кратчайшее расстояние между точками по граням параллелепипеда. Ответ — 40. В то же время подавляющее большинство непосвященных находит 42, и лишь некоторые в конце концов приходят к тому, что 40. Ответ дан на с. 173 (см. рис. 6б, в), но мы призываем психологического клиента к тому, чтобы он постарался сам «порешать», помучиться, а потом только заглянул в «ответ». Но даже после того, как дано решение, многие продолжают спорить, ставя себя в трудное положение. Ситуация с приведенной задачей показывает, что, будучи категоричным, можно еще и опростоволоситься. А стоит ли подвергать себя этому, когда право на ошибку имеет каждый?

Что же может быть противовесом категоричности?

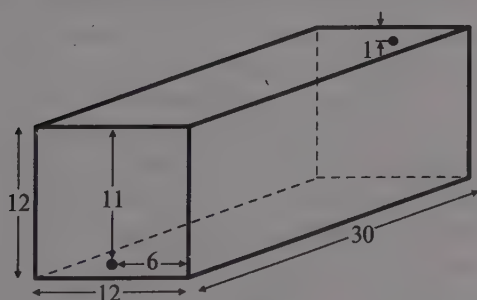


Рис. 6а

Активная антикатегоричность

Должно быть приглашение к обсуждению, разговору, апелляция к мнению партнера. Не утверждения, а рассуждения! Рассуждения совместно с партнером.

Любое положение следует выдвигать лишь в порядке обсуждения. Уместны такие фразы:

- Мне думается (представляется, кажется)...
- А не подумать ли нам над такой мыслью?..
- Не ошибаюсь ли я, полагая, что (можно даже попросить увидеть ошибки)...

Вы просите совета у партнера по поводу ваших мыслей, апеллируете к его компетентности. Это приятно человеку. Если, конечно, вы не требуете выполнить консультационную *работу*. Надо постоянно ориентироваться, не расценивает ли партнер ваши просьбы о совете как нахальство. Здесь такие тонкости. Если вы просите совета у человека, который объективно ниже статусом и пристраивается снизу, это чаще всего синтонно. Скажем, учитель советуется с учеником. Синтонно обращаться за советом к человеку, равному по статусу. Но вот если вы просите совета у человека выше статусом и он расценивает это как нахальство, то это будет конфликтогенно. Речь идет о консультировании партнером *ваших* дел. В отличие от демократического стиля решения *совместных* дел.

Когда мы на занятиях обсуждаем вопрос о сомнениях в правоте при изложении своих мыслей, часто возражают:

— Но так же нельзя будет и мысль свою донести...

Поэтому надо четко развести понятия «определенность» и «уверенность». Высказываться, конечно, надо *определенно*, четко, как и мыслить, но *без излишней уверенности* в своей правоте, без самоуверенности. Разумеется, людям, у которых неуверенность на грани патологии, надо, наоборот, развивать в себе смелость в изложении мыслей. Не следует бояться своей неуверенности. Ведь очень симпатично выглядит человек, который неуверенно высказывает дельные мысли. Отсутствие чванства усилит симпатии со стороны окружающих. А оригинальность идеи не окажется не замеченной.

Излишняя убежденность снижает уважение. Человека воспринимают как лишенного самокритики, не открытого для других точек зрения, застывшего. Поэтому повремените с оборотом «убежден», который часто употребляют политики в публичных выступлениях. Лучше «Мне думается так, но давайте обсудим». Насилие над мыслью неприятно; последует сопротивление; а человек, может быть, был не так далек от ваших убеждений. Ошибиться не страшно, каждый имеет право на ошибку, как простодушно и тонко заметил Д. Карнеги [1990]. А если ты не ошибся, если ты несешь людям истину, то уважение растет. Можно сказать так: в противовес конфликтогену категоричности будем культивировать синтон неуверенности. Не забудем, впрочем, что все это при инициальном синтонном общении и со стороны партнера. Но если партнер дает конфликтоген за конфликтогеном, имеет смысл продемонстрировать и уверенность.

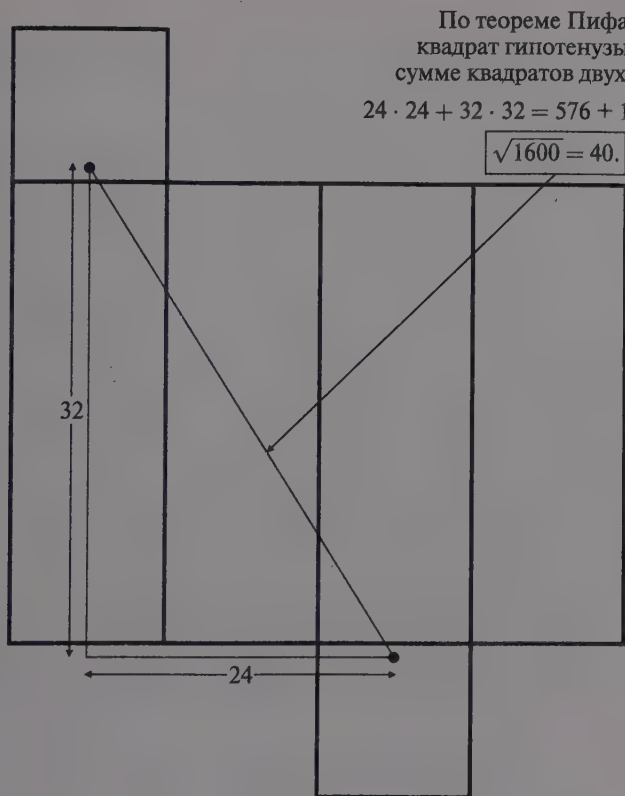


Рис. 6б

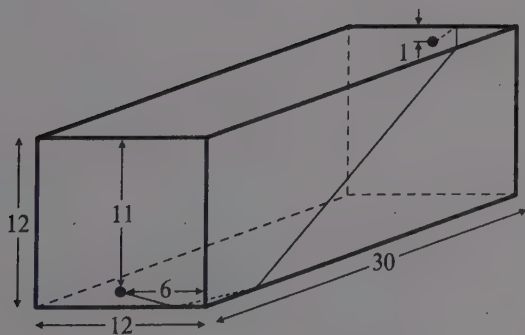


Рис. 6в

Еще одна проблема. Партнер высказывает мысли, которые я не могу разделить. Я ведь могу быть не согласен с партнером. Могут быть и противоречия... т. е. как быть с возражениями? Аналогично тому, как мы советовали при расхождении в оценках. Прежде всего найти основания для точки зрения партнера и подчеркнуть, что вы их видите. Но есть основания и для сомнений в их правильности. Точку зрения партнера не следует отвергать огульно, а сказать, что она пока не близка вам, но именно «пока», именно «вам» и именно «не близка», а не «вообще», «навсегда», «неверна».

Уместны такие фразы. «Я склоняюсь больше к иной точке зрения (обескураженно как бы), я ведь имею на это право...», «По той информации, которой я располагаю, на мой взгляд, скорее можно думать... так-то и так-то».

Можно привести и аргументы. Но используя метод Сократа. Мы задаем вопрос, зная, как на него ответит партнер. Его утверждение-ответ — первая посылка. Задаем второй вопрос. Ответ на него будет второй посылкой. А потом вывод, который делает сам человек. Не надо преувеличивать. Ученик, студент доверяют преподавателю, охотно берут от него информацию, хотят понять устоявшиеся в науке положения — здесь можно уверенно говорить, что $2 \times 2 = 4$. Но как только даже студент по отношению даже к профессору обнаруживает пусть лишь вероятность несогласия — надо **перейти в режим обсуждения** с применением активной антикатегоричности.

Влияние на жизнеповедение

Мы говорили о влиянии на жизнепонимание. Но влиять можно и на жизнеповедение. Принятие совместного решения — более сложное дело, чем поиск абстрактной истины. Когда говорят о влиянии на подчиненных, то обычно употребляют слова «руководство» и «управление». Имеются в виду жесткие формализованные рамки социальной иерархии. Мы же рассмотрим вопрос шире. Во-первых, влияние мужа на жену и жены на мужа руководством или управлением без образной натяжки все-таки не назовешь. Во-вторых, люди влияют друг на друга на работе в равной степени и при «горизонтальных» отношениях. Кроме того, ведь я могу быть подчиненным, но тоже влиять на руководителя, т. е. при руководстве «сверху вниз» происходит влияние и «снизу вверх», причем в циклическом или даже спиралеобразном взаимодействии, где, впрочем, значимее роль руководителя.

В вопросах влияния важно учесть: человек так уж устроен, что чаще всего хочет решать сам за себя, если считает, что может это делать. Более того, часто он уверен, что может решать не только за себя, но и за других. Четырехлетняя назидательно, как и ее мама, учила свою «неумелую» трехлетнюю сестру правильно набирать лопаткой песок. Мотивация всего этого ясна: ведь я более компетентен, пусть он меня слушается для его же пользы. Я обладаю истиной, поэтому святое дело — заставить. Реализация властных побуждений доставляет удовлетворение, даже если я ничего для себя не получаю, кроме самой власти. Но есть и другой вариант, когда человек хочет решать за другого **в ущерб ему**. Нарушая справедливость. Открыто или прикрито. И чаще всего, желая решать за себя и за других, он не хочет, чтобы решали за него. Он сопротивляется влиянию. Иногда, поняв, что самостоятельно не может решить те или иные вопросы, он сопротивляется своему сопротивлению и все-таки примет влияние. Системности ради надо сказать и о другой потребности — в информации со стороны компетентных людей. Мы нуждаемся и в эффективных советах для решения своих проблем.

Самостоятельность — сладка. Маленькие дети борются за свободу в мире предметов и в пространстве. Подростки — за свободу в мире отношений. Имеет смысл осознать, что в любом случае попытка влиять на жизнеповедение человека предполагает позицию выше. Если попытка влиять увенчалась успехом, то один испытывает чувство превосходства, а другой так или иначе вынужден констатировать, что он уступил позиции, приняв чужую точку зрения.

В какой-то мере подчинился. Но это можно или усугубить, или свести на нет. Увы, мы часто допускаем здесь передозировку и порождаем коммуникативный конфликт.

Каковы обычно практикуемые способы влияния?

Можно применять побуждение, когда у нас *одинаковые ценностные ориентации*. Вот мне первому пришла в голову мысль о том, что хорошо бы сделать то-то и то-то... Без аргументов, они и так ясны, но и без какого бы то ни было насилия, поскольку и партнер в принципе хочет сделать то, о чем я только напомнил. Я пробудил его собственную потребность, его мысль о том, что эту потребность необходимо удовлетворить. Побуждение, стало быть, — это пробуждение у партнера его собственного желания.

Можно применить просьбу. Партнер ответит на нее из благородства. Но просить неприятно. И возникает желание потребовать. Ясно, что если никто не должен и тем более не обязан, то можно просить и нельзя требовать. Но это не учитывается.

Часто люди применяют внушение, не обосновываемое логически, настоятельное повторение своей просьбы. Оно как бы усиливает побуждение и просьбу.

Есть и основанный на рациональном мышлении способ влияния — убеждение. Приводим факты, превращаем их в аргументы. При этом и убеждение может быть, как в методе Сократа, ненасильственным (приглашение к разговору, к обсуждению «А как это, а как то?») и принудительным, насильственным, категоричным (Это ведь так! А это так! Да? Вывод только один!).

Можно как один из способов влияния выделить требование. Требование может быть справедливым (в соответствии с законом и моралью) и противозаконным или аморальным.

Существует такой вид влияния, как принуждение. Оно основано на выборе: или ты подчинишься, или я сделаю что-то для тебя нежелательное (или не сделаю что-то желательное — диапазон широк). Принуждение может быть тоже справедливым и противоправным. Один из видов принуждения — шантаж, т. е. угроза разоблачением перед законом и моралью.

Наконец, особый вид принуждения — **скрытое психологическое принуждение**. Если оно в ущерб партнеру и с выгодой для меня, психологической или материальной, психологи говорят о манипуляции. Я дарю врачу цветы, а потом прошу больничный лист. Он вынужден дать больничный лист, так как попал в нелепое положение. Отдать цветы — так зачем их брал? Обидеть человека, не дать больничный — чувствуется дискомфорт, ведь я взял цветы. И не взятка, и в то же время моральная зависимость.

В том порядке, в котором мы излагали способы влияния на человека, нетрудно заметить тенденцию увеличения давления.

Конфликтогенность и синтонность во влиянии на жизнеповедение

Итак, в человеческих отношениях мы не можем обойтись без влияния на жизнепонимание и на жизнеповедение. Причем — повторим это и развернем в этом месте — кроме потребности **оказывать** влияние, есть потребность и **испытывать** влияние на себя. В сущности, на этом построен весь процесс учения; ведь читая книгу, человек хочет почерпнуть

мысли предшественников и усвоить их, чтобы они на него влияли. Я хочу учиться у других специалистов, испытываю радость, что мне кто-то что-то объяснил и что я не сам, а с его помощью обрел знание. Мы упоминали также, что человек нуждается в дельном совете, как ему поступить. Так вот в случаях, когда влияние происходит в соответствии с потребностью человека в таком влиянии, можно говорить о синтонности. Человек просит совета, я ему его даю. Синтонно. Я в соответствии с потребностью человека побуждаю его к определенной деятельности, синтонно. Ненасильственно, используя секрет Сократа, подвожу его к выводу, который ему нужен для более успешной деятельности, синтонно. Я его прошу что-то сделать, и он творит добро для меня, предвкушая чувство благодарности с моей стороны, синтонно.

Но вот попытка дать совет, если вас об этом не просят, — конфликтноген. Так что если вы хотите помочь советом, то надо сначала удостовериться, что в вашем совете человек нуждается. Конфликтногенна и попытка убедить доводами, но насильственно, безапелляционно.

Еще хуже стремление **внушить** что-то, даже если это мне на пользу, т. е. легкое насилие над моей психикой. И особенно конфликтногенно, если внушение носит характер не уговоров, а приказа, сопровождается к тому же жесткими властными интонациями.

Справедливые требования в принципе не должны расцениваться как конфликтноген, но высказанные слишком уж «требовательно», они тоже могут быть конфликтногенными. Неприятно выглядит пожилой человек, обоснованно, но грубо требующий уступить место. А уж требование, противоречащее морали или закону, тем более конфликтногенно. Все виды принуждения, понятно, конфликтногенны. Тем более аморальные и противоправные. Но и принуждение для «его собственной пользы» конфликтногенно.

Есть сложности. Даже и резкий приказ с металлическими интонациями в голосе, данный мне на пожаре компетентным пожарным, я восприму положительно. А мягкое увещевание со стороны отца выучить к зачету материал, а ведь это нужно мне, будет воспринято как занудство и создаст конфликтную настроенность...

Авторитарный стиль — это «вместо», а не «вместе»

Мы разобрались, условно говоря, в способах влияния. Но в приложении к одному из видов влияния, руководству (управлению), в психологии

употребляют два противопоставляемых термина: «авторитарный стиль» и «демократический стиль».

Сначала разберемся с первым термином. В представлении большинства авторитарный стиль связывается с окриком, грубостью, угрозой, наказанием... Все это действительно имеется. Но есть нечто более важное. Оно все в том же чувстве превосходства. Я считаю себя единственным, кто мог бы принять правильное решение, нужное всем. Альтернативные мнения заведомо ошибочны, я отвергаю их еще до обсуждения и даже до того, как они высказаны. Отсюда желание навязать свое мнение вместо того, чтобы назвать пути, которые, по вашему мнению, можно было бы обсудить.

Главное — «Делай, как я сказал!» Это сопряжено и с «Думай, как я сказал!» Но мое авторитарное «я» здесь глубже внедряется в личность партнера. Ведь на «Думай, как я сказал!» можно и слукавить. Но «не сделать», а сказать, что сделал, трудно: у авторитарной личности жесткая система контроля.

Ну а средства для выражения авторитарности могут быть разнообразными. В ходу обычно «настоятельная просьба», переходящая в мягкое требование. И само по себе требование, переходящее от мягких форм выражения к более жестким. Требования могут быть и обоснованными, тогда тем более человек считает себя оправданным и становится еще более авторитарным. Авторитарный стиль — это и императивные высказывания, и невербальные императивные проявления (указующий перст и пр.)... При этом может быть добродушная снисходительность: «Быстренько сбегай за хлебом». А может быть унижительная строгость: «Петров, подойди ко мне!» Используются и приемы внушения. Жесткие: «Нет, вы пойдете с нами!» Здесь принуждение, в голосе слышится скрытая угроза, а впереди еще и сформулированная угроза. И помягче: «Ну, ну, пойдите все-таки». Более мягкое внушение может быть реализовано тогда, когда у человека есть какое-то желание подчиниться. Внушая, я опираюсь на потребности, а не принуждаю. Может быть внушение как бы без принуждения.

Авторитарный человек не пренебрегает и убеждением как способом влияния. Но, понятно, тон безапелляционный. «Сами видите — это ведь так?!»

Голос может быть строгим, упругим, давящим, громким, с металлическим оттенком. Нередко применяется командный окрик: «Кому сказано, хватит!» Но голос совсем не обязательно должен быть громким,

чтобы быть авторитарным. Возможностей много: вкрадчивый, вальяжный, парадоксально тихий, самодовольный... Самоуверенно-спокойный, снисходительный: «...Кисонька, подай вон ту тарелочку... пожалуйста».

Есть характерные для авторитарного стиля словосочетания. Их набор стандартен, ограничен, специфичен. Примеры: «Я кому сказала?!», «Успокойтесь... Тише!», «Сядьте!», «Зарубите себе на носу!», «Запомните раз и навсегда!»

Строится жесткая система угроз. Для инициального коммуникативного поведения в том числе. Человек, может быть, выполнит требование и так, но авторитарная личность начинает все равно с угрозы: «А если вы не... то я...» При отказе — угрозы. Угроза может у авторитарной личности носить и характер шантажа. Менее искренняя, менее прямолинейная авторитарность не гнушается манипуляционными трюками. «Сереженька, будь добр, вынеси мусорное ведро» — это авторитаризм, но манипуляторский. С виду деликатность, а на самом деле приказ.

Авторитарность предполагает наказание. Оно реализуется, если действительно человек не выполнит требование. Но вот что интересно. Наказание часто заблаговременное. Только за саму вероятность непослушания. Только при намеке на попытку сопротивления, возражений. Практикуется наказание отрицательными оценками, обвинениями, высмеиванием, голосовым нажимом...

Авторитарная личность принимает решение не вместе с человеком, а вместо человека.

Демократический стиль — это «вместе», а не «вместо»

Прежде всего отметим, что если говорить не о руководстве, а о влиянии, то демократический стиль, как и авторитарный, применяется не только на работе, но и в семье, в кругу друзей и даже в случайных группах (спор на митинге).

Этимология понятна. Демократия — народовластие. При этом сколько людей — не важно, не обязательно же весь народ. Народа вместе со мной может быть всего двое.

А почему мы говорим о демократическом, но именно влиянии? А потому, что это влияние на процесс принятия решений, которые будет выполнять потом каждый член группы.

Чем же демократизм отличается от авторитаризма? Какой набор признаков характеризует демократический стиль влияния? Лидер здесь

все-таки есть — надо же проявить инициативу в постановке вопросов и руководить процессом принятия решения. Но демократическому лидеру присуща убежденность, что «моя» точка зрения — одна из возможных. Не я один, а многие могут предложить оптимальные пути решения вопроса, может быть, даже более правильные, чем предложу я. Поэтому я **не навязываю**, а только **называю** кажущиеся мне приемлемыми пути, обрисовываю их, прошу обсудить, увидеть ошибки, которые, возможно, не увидел сам. Я стимулирую выдвижение других предложений, декларирую возможность принятия альтернативных предложений (выдвинутых не мною). Стараюсь увидеть в предложениях партнера положительное. В то же время деликатно, понимая возможность ошибочности своего мнения, называю минусы в предлагаемом не мною варианте.

Никаких настоятельных просьб, требований, внушения. Отказываемся от метода категоричного убеждения. Нет — принуждению. Не используются угрозы, тем более шантаж. Манипуляции — никогда. Не применять императивных высказываний; приказного тона, даже смягченного, тем более вальяжного, барского.

Ну а каковы средства влияния, которые все же целесообразны? Во-первых, *побуждение* к принятию решения по данной проблеме. Мы ставим проблему и спрашиваем участников обсуждения, как ее решить, Убеждение... Но только методом Сократа. Задаем участникам уточняющие заинтересованные вопросы, внимательно выслушивая их ответы. Если есть несогласие кого-то с кем-то, уточняем мнения других в дискуссии. Затем — голосование. Если у меня иное мнение, чем у большинства, я обосновываю точку зрения информацией, полученной из источников, которым я доверяю, и *прошу ее проверить*. Говорю, что для вашей позиции есть такие-то определенные основания, но я придаю значение таким-то фактам, которые представляются мне аргументами в пользу того-то и того-то, поэтому предлагаю обсудить, т. е. опять-таки приглашение к разговору и дискуссия, а не припираание к стенке. А потом опять, понятно, голосование. Метод Сократа, таким образом, может применяться и для принятия совместных решений. Хотя, как мы говорили, он пригоден и для поиска абстрактной истины.

Демократическому стилю влияния не свойственны оценки, претендующие на объективность, можно только говорить о своем впечатлении. При этом я готов к тому, что меня могут убедить, а не примут безоговорочно мою точку зрения. Правы могут оказаться другие, а не я. Впрочем, и у меня есть право на ошибку, так что и меня не надо судить слишком

строго. С другой стороны, если я лидер, то какие-то точки зрения у меня должны быть, иначе «нечего соваться» со своей инициативой. Но даже если меня не убедили, я готов к компромиссному решению. Другие не хуже. Они тоже имеют право на ошибку (но вдруг они правы?). И даже могут принять ошибочное решение. Я все равно подчинюсь большинству, оставаясь в оппозиции и имея право на свое особое мнение.

Интонации? Учтиво-вежливые, мягкие (но не вкрадчивые, не снисходительные), доброжелательные, на равных, рассуждающие.

Не перебивать. Вы спикер, а не хозяин.

Демократический стиль в противовес авторитарному означает просить совета по совместному делу (аналогично тому, как просить совета по своему делу), демонстрируя уважение к компетентности партнера. Тут тоже — активная антикатегоричность. Говоря кратко, вопрос решается **вместе с партнером, а не вместо него.**

Kontinuum «авторитарность—демократичность»

Природа, как утверждал Аристотель, не терпит жестких границ. Этот философский тезис проявляется и в вопросе авторитарности-демократичности. Нарисуем прямоугольник и поделим его диагональю пополам на два треугольника (рис. 7).

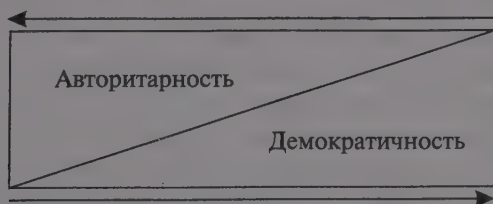


Рис. 7

Верхний треугольник будет обозначать авторитарность, нижний — демократичность. При движении слева направо уменьшается авторитарность, увеличивается демократичность. Нарисовано условно, для понимания и запоминания. Чем больше давление голосом, чем больше ультиматумов, чем больше наказаний за непослушание, тем больше стрелка сдвигается влево. И наоборот: чем чаще апелляция к мнению окружающих, чем чаще прислушиваемся к их предложениям, тем больше стрелка сдвигается вправо.

Обсудим такое известное всем явление, как назидательность (в словаре С. И. Ожегова [1984] даны синонимы: наставление, поучение). Назидание осуществляется категоричными, безапелляционными интонациями. Но главное, что здесь даются *насильственные советы, естественно, без просьбы на то партнера*. И это не категоричность в обсуждении абстрактных научных истин. Теоретической ясности ради проведем разделение: *назидание — это авторитаризм, касающийся только твоей жизни, а не совместного дела*, т. е. он воспринимается острее. Причем ведь поучают из добрых побуждений, «на пользу» партнеру. Чтобы ему же было лучше. Назидательность — это такая мягкая доброжелательная авторитарность. Но от этого она еще больше вызывает агрессию. Значит, назидательность — это стрелка где-то посредине между положением «лево» и «посредине».

Но есть один важный момент, который мы должны сейчас подробно обсудить и который мы намеренно опустили раньше. «Движение стрелки» по шкале «авторитарность—демократичность» отражает давление лидера содержанием своих высказываний.

Крайнее левое положение стрелки: «Если не сделаешь, что я сказал, то...» — далее формулируется угроза. Движение вправо на одно деление: «Ты можешь выбрать из двух вариантов, которые я предлагаю, но мое мнение, что надо выбрать не то, а это». Дальнейшее движение стрелки вправо означает выбор из трех вариантов, из четырех и т. д. С другой стороны, движение стрелки вправо произойдет резче, если вообще снимаются рекомендации по выбору. Дело в том, что если мнение высказано, то его уже надо преодолевать (понятно, что, если это мнение более авторитетного человека, его сложнее преодолеть).

Дальше я обрисовываю альтернативные варианты и возможности, связанные с ними, но прошу выдвигать другие предложения и активно нахожу в них положительное, подчеркиваю это. Еще дальше. Я сначала прошу высказывать предложения по поставленной мною проблеме и лишь после выдвижения предложений высказываю свои предложения. Дальше вправо... Я прошу высказывать предложения, а сам предложений не высказываю никаких, стараюсь только, чтобы то, что высказал бы я, высказали бы в ответ на мои вопросы другие (по методу Сократа), т. е. я только ставлю проблему. Возможен вариант, когда лидер, имея заготовленную точку зрения, высказывает ее все же в конце, но как будто бы мысль пришла только что в процессе обсуждения... И, наконец, я не ставлю даже проблему, а стимулирую постановку проблемы членами группы: «Какие вопросы мы сегодня обсудим?» В этом — доверие

более высокого класса. Максимальное раскрепощение людей для мозгового штурма проблемы. К такому ведению обсуждения можно применить термин, который в ходу в гуманистической психологии, — фасилитация (т. е. облегчение процесса обсуждения).

Понятно, что демократический лидер-фасилитатор признает право меньшинства на оппозицию. Демократический лидер балансирует между стремлением достичь ясности и определенности в высказываниях партнеров (уточняет, а значит, все же немного давит) и желанием предоставить максимальную свободу обсуждению.

Примерами эту шкалу психолог-психокоррекционист и даже сам психологический клиент может насытить самостоятельно, но крайнее левое положение все же проиллюстрируем. «Копай себе могилу, или я убью тебя раньше, чем ты ее выкопаешь». И люди копали, оттягивая на полчаса смерть. Немногие отказывались от этого бреда — помогать убийцам в своем собственном захоронении. Теоретически говоря, и здесь дается возможность выбора: на полчаса раньше или на полчаса позже. Но то — фашизм.

А где же у нас на этой шкале водораздел между авторитарностью и демократичностью? Нет водораздела, все так плавно и перетекает. Единственно, что хотелось бы отметить, *истинно демократический лидер не будет стараться манипулятивно подменять демократизм его подобием*. Дескать, я даю вам возможность выбирать... Он постарается мобилизовать все интеллектуальные ресурсы группы стимуляцией творчества и высказываний.

Псевдodemократический же демагог часто использует такую подмену. Он ставит вопрос, дает ответ и предлагает голосовать. Создается впечатление демократичности, а на самом деле — самая грубая манипуляторская авторитарность. Он манипулирует очередностью постановки вопросов на голосование: в более выгодном положении находятся первые предложения, за которые раньше голосуют, но их-то и ставят на голосование вне очереди. Осознание манипуляторской природы такого псевдodemократизма должно противодействовать таким способам авторитарного давления.

Плюсы и минусы авторитарности

Звучит странно. Все осуждают авторитарность. А тут плюсы...

Ну а если бы их не было, то разве авторитарность процветала бы? Значит, есть плюсы. Авторитарные приказы действенны и дают быстрые результаты. А в экстремальной ситуации не до демократических

тонкостей. На войне и во время катастроф реально действуют именно авторитарные приемы.

Авторитарного лидера по тем или иным мотивам (бояться или хотят получить от него что-то, чего не дают другие) слушаются. Авторитарные приемы выгодны энергетически и по временным затратам. Что легче — обсудить проблему или сказать безоговорочно: «Делай, как я велела! Жена загружена бытом, работой, детьми, а он, бездельник, телевизор смотрит в это время».

Авторитарность, как ни странно, бывает выгодна и тому, кто подчиняется. Ведь тогда я снимаю с себя ответственность. А ее далеко не всегда хочется на себя брать... Ответственность связана не только с тревогой: вдруг не справлюсь, а с меня спросят. Ответственность связана еще и с повышенными рабочими нагрузками, а иногда так хочется «расслабиться». Боязнь ответственности проанализировал Эрих Фромм в «Бегстве от свободы». Люди бегут от свободы и связанной с ней ответственности, а в результате — фашизм. Он наступает не только потому, что есть авторитарные лидеры, а и потому, что есть жаждущие авторитаризма ведомые. Часто трудна ответственность и за свою судьбу. Ее так хочется переложить на другого. На Бога, священника, командира. Американский кинофильм «Триста спартанцев». Войско Ксеркса окружило горстку охраняющих тело погибшего царя Леонида греческих воинов. Попытка прорваться клином обречена. Тогда круговая защита. Ксеркс объявляет: отдайте тело Леонида и расходитесь. Если нет — гибель всем. Воины смотрят на командира. Он говорит: «Нет, не отдадим» (значит — гибель). И все гибнут под градом стрел персов. Ответственность за свою судьбу вручена командиру. Подтекст: я не ответствен за свою гибель. Переложить ответственность на другого (даже за свою судьбу) — это психозащита. Но нужна не поверхностная пассивная психологическая защита, а «глубокоэшелонированная» психотехника безопасности.

Чувство поверхностной психологической анестезии возникает и в ситуации выполнения стороннего преступного приказа. В одной из ранних глубоких песен Окуджавы есть строки: «А если что не так, не наше дело. Как говорится, Родина велела. Как славно быть ни в чем не виноватым, совсем простым солдатом, солдатом». Такая поверхностная психологическая анестезия. Когда эта анестезия отходит, приходится еще долго мучиться душевной болью.

Для подчиняющегося есть еще один важный момент. Этот авторитарный лидер защитит меня от другого авторитарного человека.

И вместо того чтобы самому защищать справедливость, я оказываюсь в позиции подчиняющегося, которого надо защищать. Наверное, гуманизм оправдывает и такую позицию, но она, эта позиция, в целом не оптимальна для людей. Лучше, объединившись со справедливым и сильным демократическим лидером, вместе преодолеть авторитаризм.

Итак, все достаточно непросто. Настолько, что даже конфликтогенным может быть не авторитарный стиль, как можно было бы ожидать, а отсутствие его, отсутствие адекватных приказов. Авторитарность нужна и при защите от агрессора. С ним надо разговаривать иногда с позиции силы, когда он захватывает власть, совершает несправедливое нарушение закона, хамит. Учиться, следовательно, нужно не только демократии. Для того чтобы ее же и защитить, как это ни парадоксально, учиться надо и авторитаризму. Если угодно, провести тренинг навыков авторитаризма. Не только лидерам полезно тренировать авторитарные умения, но и любому человеку. Мы займемся этим вопросом в разделе, посвященном реагированию на конфликтогенное поведение. В плане инициального коммуникативного поведения авторитарные окультуренные навыки тоже полезны в зоне повышенного риска конфликтогенного поведения со стороны окружения.

Нет, мы не хотим полностью реабилитировать авторитарный стиль. В его плюсах, как понятно из текста, его минусы, если говорить об интересах подчиняющегося авторитарному лидеру. Плюс — свобода от ответственности и связанной с ней тревоги. К ней приводит бегство от другой свободы, свободы с ответственностью. Свобода от ответственности столь сладка, что бегство от свободы с ответственностью носит массовый характер. Она приводит к власти безответственных авантюристов, безрассудно действующих в условиях безответственности с их стороны и доверчивости со стороны ведомых. Следствие — общественные катастрофы [Э. Фромм, 2000].

Авторитарные режимы биологизируют общество, опускают его на низшие ступени, где правят не разум и высокие нравственные и эстетические чувства, а стремление к уничтожению людей, витальный страх за свое существование, предательство. В таких режимах и устанавливается биогенный *pecking order*, порядок клевания, где «альфа» *клюет всех*, а «омега» *заклевывают все*.

Авторитарность чревата минусами и для самого авторитарного лидера, и для партнера, и в целом для общества. У авторитарного лидера сознание сужено ценностью его идеи. Он не только не видит альтернатив,

но и не хочет их видеть. Блокируется обратная связь. При авторитарном влиянии больше возможностей для принятия ошибочных решений, не видно опасностей, минусов в предлагаемом авторитарным лидером решении, все боятся ему о них сказать. А потом о нем-то говорят, что он, недалекий, не предусмотрел...

Люди задавлены — инициатива наказуема — нет идей. Ни у общества. Ни у самого лидера, который мог бы их получить. Почему продуктивен мозговой штурм? Много народа — много идей. Сняты преграды, не боимся даже абсурдных, на первый взгляд, предложений: потом критически осмыслим — и идей станет больше. Авторитарному лидеру не нравятся мозговые штурмы, он может на них выглядеть не самым-самым...

Партнер — лишь исполнитель, инструмент. Он чувствует себя таковым. Но он не хочет им быть. Страдает его человеческое достоинство. Воплощать не свои решения, навязанные извне, не хочется. Человека принуждает воля авторитарного лидера. Он сопротивляется. В итоге необъявленный саботаж. В группе апатия: мы не отвечаем за принятые решения. Исследованиями Курта Левина выяснено, что при авторитарном стиле руководства падает производительность труда. В группе плохой микроклимат. Авторитарный стиль эмоционально неприятен, создает напряженность.

У человека, которого принуждают, формируется психологическая защита: я не глупее (вариант: умнее), почему я должен подчиняться? Как результат — сопротивление и конфликт. И таких людей много. Они не только сами восстают, но поднимают на восстание и людей, бегущих от свободы с ответственностью, те поддаются влиянию, и конфликт становится массовым. Общество сотрясает очередная революционная война всех против всех. Лидера убирают. Так что авторитарным лидером быть невыгодно.

Как минимум у партнера тоже формируется отношение к лидеру как к инструменту, а не как к субъекту, личности. Его воспринимают как явление неживой природы, к которому нужно только приспособиться и выжимать манипуляциями из него то, что можно. Лидер и подчиненный «живут мимо друг друга».

Психолог А. Глянц в частной беседе подчеркнул: при авторитарном стиле не выдвигаются и не воспитываются новые лидеры.

Минусы и плюсы демократического стиля влияния

В демократическом стиле видят больше плюсов, так что начнем с минусов. Требуется времени. Демократия — это разделенная ответственность,

могущая вести к общей безответственности. Демократия — это дополнительная работа ума и просто физическая работа. Демократия — это выдержанность, не разрядишься так просто в крике, это уже было бы антидемократично. А быть выдержанным трудно: слушать там всякие глупости, когда ты сам жутко умный. Так что есть минусы.

Но плюсов больше, и они ощутимее.

У партнера сохраняется достоинство. Если влияющий прав, то истина, к которой партнер был подведен методом Сократа, прочувствована и принята им. **Принуждает человека не человек, а действительность, которую они вместе постигли.**

У партнера стимулируется активное мышление над проблемой с высокой вероятностью принятия и использования его предложений. Свою идею приятнее воплощать в жизнь, а если и не совсем свою, то принятую с моего одобрения и уж, по крайней мере, с моего ведома. Повышается активность при воплощении решения. А значит, и производительность труда.

Повышается самооценка и самоуважение. А значит, и уровень притязаний в творчестве, а это, в свою очередь, повышает производительность.

Но более важно осознание своей субъектной самодостаточности, сознание реализованной возможности влиять на общественно значимые процессы. Осознание себя успешной личностью, которую ценят, которая влияет на жизнь группы. В связи с этим — эмоциональный подъем, переживание психологического комфорта, удачливости, удовлетворенности бытием. Такая личность менее агрессивна, энергия уходит на творчество, спорт, семью...

В микрогруппе лучше психологический климат. Никто друг на друга не давит, никто никого не презирует, не эксплуатирует.

Влияющий тоже выигрывает. Он получит идеи (при авторитарном стиле не получит). Перепроверит, подправит, отточит детали в своих ранее предлагаемых решениях. Может быть, откажется от своей проигрышной идеи: зачем же вкладывать средства и труд в заведомо нерентабельное дело?

Но при всем этом авторитет влияющего увеличится, а не уменьшится, как ожидает этого тревожная невротическая личность.

Группа развивается свободно, больше воплощенных возможностей, ничто не упускается. В группе формируются демократические лидеры, успешно работающие и в других группах.

Мотивы авторитарности

Ну если столько плюсов у демократического стиля, то почему все-таки часто превалирует авторитарный?

Конечно, и сами по себе плюсы авторитарного стиля, которые мы разобрали, — вещь достаточная, чтобы к нему обращаться время от времени, несмотря на все минусы. Но почему авторитарный стиль используется по преимуществу, а за демократический еще надо ратовать, ему еще надо обучаться?

Для объяснения этого придется опять вспомнить о чувстве и знаках превосходства. В демократической группе все на равных. А биогенное стремление к превосходству очень сильное. Я лучше, я умнее, и поэтому вы должны меня слушаться.

Авторитарные действия для энергетической личности, ориентированной не на предметный мир (порубить дрова, сделать самолет), а на социальный (переделать людей, переустроить социум), — это выход их бурной энергетики, которую трудно сдержать, но которую при использовании демократического стиля приходится все-таки сдерживать. Обычно авторитарные действия оправдываются интересами дела. Но это часто лишь камуфляж основных мотивов.

Есть в мотивации авторитарности и такой вот манипулятивный компонент. Если я предложил правильную идею (автором которой я действительно являюсь), но тут же ее предложили и другие, поскольку она видна и другим, то слава достается всем. И «общую курицу славы» придется разрезать и каждому выдать «по равному куску». А если я манипулятивно отодвинул другого автора, то делиться уже не придется.

Еще один мотив авторитарного возвышения: при успехе после авторитарного единоличного решения возрастает авторитет, и люди охотнее пойдут за таким лидером. Тоже вроде для дела. Но на самом деле для мелкого самоутверждения за счет принижения другого.

Вообще авторитарному человеку свойственно преувеличение своей ответственности и своей значимости в общем деле.

Не оправданные действительно экстремальными обстоятельствами авторитарные действия негуманны. Особенно если они проводятся человеком без должного авторитета, а только в связи с формальным лидерством, должностью. При более глубоком осознании самооценка снижается. Снижается, понятно, и оценка окружающих, поскольку самооценка — это отражение оценки окружающих. Этого ли мы добивались?

Как же влиять? Еще несколько замечаний

В среднем можно сказать, что при отсутствии дефицита времени, в спокойной обстановке, когда нет суеты, спешки, необходимости быстро действовать, предпочтительнее демократический стиль. Если цейтнот, опасность, экстремальная ситуация — допустим авторитарный стиль. Но!

Во-первых, нормально, когда в 75—90 % ситуаций практикуется демократический стиль, а в 10—25 % применяется (в трудной обстановке) авторитарный стиль. А не наоборот. Во-вторых, после вынужденного авторитарного посыла, когда экстремальная ситуация позади, неплохо бы устроить демократический разбор и понять, правомерен ли был авторитарный посыл. Это покажет вашу самокритичность, желание верить свое поведение. В случае неправомерности это будет выглядеть фактически как извинение. И на будущее: может быть, можно было обойтись и без этого. Лидер должен менять по обстоятельствам стили влияния. В спокойной обстановке — демократичный рассудительный, в цейтнотной — распорядительный, не шумливый, но в случае опасности чтобы мог и нажать. Если превалирует демократический стиль, то единичный авторитарный посыл понимается и оправдывается людьми.

В организационных делах без известной доли авторитарности не обойдешься. Избавиться от авторитарности полностью — это утопия. Потому, что есть люди, для которых демократический стиль влияния — это как бы несерьезно. А серьезно — авторитарность. В какой-то мере это наследие командно-административной системы, в которой мы выросли и к которой привыкли.

Родителям можно порекомендовать, по крайней мере, практиковать предложение многочисленных альтернатив:

— Маш, какую кашу сварим? Гречневую, овсяную, перловую?

Возможность выбрать отвлекает ребенка от сопротивления. Некоторые родители и педагоги оправдывают свою авторитарность тем, что «его» надо спасать от самого себя. Вряд ли с этим можно согласиться. Человеку надо дать всю информацию, если он захочет ее взять. Ему надо предложить помощь, но не давить советами, назиданиями или, чего доброго, репрессиями. Человек имеет право на ошибку, в отношении себя — даже на трагическую. На его опыте будут учиться другие. В этом драматизм демократизма.

Манипуляция

Одним из способов влияния, как было уже сказано, может быть **манипуляция как скрытое психологическое воздействие с психологической или материальной выгодой для себя и в ущерб партнеру**. Манипуляция может быть и скрытым принуждением.

Этот способ в какой-то мере противоположен авторитарному стилю. А в какой-то мере сродни. Противоположен потому, что нет заведомо осуждаемых признаков авторитарности: криков, оскорблений, угроз... А сродни — своей принудительной сутью. «Делай, как я велю». Но манипуляция даже более неприятна, чем авторитарность. Здесь что-то иезуитское. Воздействие скрытое, не придерешься. Трудно искать возможности противодействия. Действия манипулятора нервируют, выводят человека из себя, вызывают на открытую агрессию и ставят в худшее положение: не партнер кричит, а я, не он оскорбляет, а я.

Если я применяю манипуляцию, то рискую создать вокруг себя вакуум: люди будут избегать меня.

Манипуляция может применяться не только в целях влияния на поступки человека, а более широко. Можно вызвать на откровенность, а потом осудить и возвыситься за счет унижения. Манипулятивные воздействия широко распространены. Люди даже не замечают, как самодовольно хвастаются именно этим змеиным способом. Давно в журнале «Семья и школа» напечатали материал, в котором мама рассказывает, как она воспитывала аккуратность в сыне. Он приходил домой и не чистил обувь, забывал. Она вычистила до блеска один ботинок, а другой оставила в комьях грязи. Манипулятивное воздействие. Можно представить, каково было смятение ребенка. Идти с таким контрастом или чистить второй ботинок и опоздать в школу? Или разразиться слезами, и пусть мама посмеется?

Приятие-неприятие

Улыбка как знак приятия

Уильям Джеймс говорил: «Мне весело, потому что я смеюсь». В противовес распространенному мнению, что я смеюсь, потому что мне весело. И это было не литературной находкой, а легло в основу его труда

по теории эмоций. И было это до Карнеги, который советовал улыбаться. Но Карнеги написал свой бестселлер до того, как в обиход вошел термин «приятие». И очевидно, что улыбка, о которой говорит Карнеги, это знак приятия человека. Я хочу с тобой общаться, ты мне приятен. А хмурое лицо — «к нам не подходи, к нам не подходи, к нам не подходи, а то зарежем!» или «но сурово брови мы насупим, если враг захочет нас сломать» — знак неприятия. Итак, знаки неприятия и приятия. Опять конфликтогены и синтоны. Разберемся в них подробнее. Сначала знаки неприятия.

Хмурое лицо — знак неприятия

Или даже не хмурое еще, но слишком серьезное, сосредоточенное. Человек и хотел бы, чтобы с ним общались, и даже бывает, что, когда к нему с улыбкой обратятся, он тоже улыбнется и обрадуется нашему обращению. Но он *привык не улыбаться*, как американцы привыкли улыбаться. Так у нас «прилично», так принято. Взглянем на наших людей в метро. Все хмурые, напряженные, озабоченные: к нам не подходи! Все смотрят не друг на друга, а в пространство между головами. А если и друг на друга, то как на недруга. Но люди сторонятся хмурых и серьезных. И все друг друга сторонятся. К кому скорее обратятся с вопросом о том, о сем? К улыбающемуся, а к хмурому — нет. На хмурого взглянешь — и сам хмуришься. И мы, получается, *нация хмурых*.

Мы отнесли хмурость к конфликтогенам условно. Сразу, конечно, конфликта не будет. Но все-таки хмуришься — значит лить воду на мельницу напряженности. *Пустячок, а неприятно*.

Люди хмурятся не только по инерции, но и из-за боязни контакта. Ну да, действительно, а вдруг провокация. Ему бы своего добиться, а потом не женится. А вдруг заманит, а потом убьет; а вдруг она окрутит, а потом посадит. Черный юмор, скажете? Черный, но не юмор, а страх.

Пусть не улыбка, а на полпути к улыбке — ненапряженное лицо. Вот бы хорошо датчик поставить, и коль скоро человек хмурится — небольшой удар электрическим током. Но разве это не удар током — вакуум вокруг, одиночество. Хватаешься за трубку при первом же сигнале телефона. Или выжидаешь сладостно четыре приличных «гудка», чтобы не произвести впечатления одинокого и «ждущего-не-дождущегося», чтобы кто-нибудь позвонил. Пусть воспоминание об этом сыграет роль отрицательного подкрепления вместо удара током.

Молчание — знак несогласия

Вот мы входим в канцелярию за справкой. Как чаще всего ведет себя «завстолом», к которому мы обращаемся? Понятно, что чем-то люди занимаются всегда. Пишут, читают, перебирают бумаги, болтают по телефону, болтают ногами. И все это дела важные. А то они ими бы и не занимались. Так как же ведет себя «заведующий столом»? Правильно. Он продолжает заниматься тем важным делом, за которым мы его застали. Ест конфету. И не поднимает головы. Игнорирует нас. Дело важнее, чем человек. Такой он делает вид. Но вот мы что-то спросили. Что же в ответ столоначальница? Варианты разные. Она может сказать, например:

— Вы что, не видите, я занята?

Или в лучшем случае назидательно:

— Я вижу, что вы стоите, но я не Юлий Цезарь, не могу делать сто дел, сейчас освобожусь и займусь вами.

Все это — знаки неприятия. При этом человек может быть занят приемом другого посетителя. И вот он, демонстративно не отрываясь от разговора с этим клиентом, вас «не замечает». Ведь он занят не бумагами, а людьми. Подождете. Мы и ждем. Только приятно ли это?

Но может быть и еще хуже. Разве не встречались вы, скажем, с продавцами, которые вообще не отвечают, когда к ним обращаешься? Они молчат. Они не согласны с вами общаться, разменивать золото своего молчания на высшую роскошь общения. «Так бы и врезал!» Стоп, на это и рассчитано. Вы возмутились, и вот вы уже **возмутитель спокойствия**. А он со своим олимпийским спокойствием выше вас. Мотив понятен. Так легко возвыситься, даже и усилий-то никаких не надо. Узнаете манипуляцию?

Игра в молчанку имеет и более мягкие проявления. Дается односложный ответ, вызывающий множество других вопросов, каждый из которых наталкивается на холодное раздражение, или вам говорят, не желая утруждать себя разъяснениями: «Посмотрите сами, что там написано».

Итак, знак неприятия «не замечать человека» (игнорировать его присутствие) — дешевый конфликтогенный способ самоутверждения. Демонстрация собственной значимости. Вместо того, чтобы добиться уважения к себе благодаря своей деятельности и благодаря интересу к своей личности, человек добивается внешних проявлений этого уважения по отношению к своему креслу, даже стулу. Что же должно про-

изойти с самооценкой после такого проведенного психологического анализа? Понятно, она понизится. А этого ли вы добивались? К тому же это полная бессмыслица и в плане внешних проявлений. Ведь они явно лицемерны, манипулятивны. Тут манипуляция на манипуляцию. Вы манипулируете — не обращаете внимания. Вами манипулируют — льстиво упраскивают, подчиняются, тихо (а потом и громко) ненавидя вас. Приятно ли вам уважение к вашему обшарпанному или даже фешенебельному столу (предмету мебели!), к вашей стойке, которая отделяет вас от просителя? К тому же и вы будете просителем в другой такой же конторе. Возвышаясь за счет другого с помощью знаков неприятия, человек может испытывать садистски-приятное чувство.

А иногда знаки неприятия подаются для того, чтобы избавиться от лишней работы. Ты демонстративно не обратил внимания или нагрубил. Клиент ушел, и ты болтаешь себе дальше. Или таксист, когда вы ему даете деньги, даже не поворачивает головы. Как бы знак нежелания разговаривать, а на самом деле цель манипуляции: не дать вам сдачу, показать, что в расчете.

Знаки неприятия подаются и дома. Чаще женами. Вот он пришел, чуть запоздав. Надо его поставить на место, поставив ему это в вину. Она и ставит его на место, как стул, и смотрит сквозь него. Или: ну что ты, как маленький, сам не можешь взять в холодильнике. Мужья реже играют в молчанку ради наказания или манипуляции. Они молчат, чтобы сдержаться. А жена молчит, чтобы вывести его из себя. Он и **выходит из себя**. А потом уходит в себя... и из дома.

Имена надо запоминать

В ряду знаков неприятия и просто невнимательность, рассеянность (вы не очень вслушиваетесь). Это и в принципе раздражает, но хуже, если из-за этого вы не запомнили имя нового человека, назвали его не «Павел Иванович», а «Петр Иванович», а то и хуже «Петр Ильич». Или не называете никак, а общаетесь безлично, не желая показать, что забыли имя. Но ведь забыли же вы имя, значит, этот человек вам не очень интересен — знак недостаточного приятия. В таких случаях раздраженный собеседник иногда напоминает вам свое имя. Да-а... *пустячок, а неприятно*. Д. Карнеги [1990] подмечает, что для каждого человека самое приятное слово — это его имя. Так запоминайте имена сразу, не допускайте таких знаков недостаточного приятия. Это просто:

повторите про себя несколько раз, отойдите и запишите, прислушайтесь к речи других, они могут назвать человека в разговоре. Наконец, извинившись, переспросите.

Увеличение психологической дистанции

Это тоже знак неприятия. Например, отказ от предлагаемой услуги (такой, в которой вы явно нуждаетесь) означает: я не хочу с вами связываться. Отказ от предлагаемого совместного действия, деятельности. Отказ от предложения сблизиться. Скажем, человек называет вас уже только по имени, а вы его продолжаете называть по имени-отчеству (при том, что вы ровесники). Он уже перешел на «ты», а вы упорно обращаетесь к нему на «вы» или даже поясняете, что хотели бы остаться в официальных отношениях. Знаки нежелательности дальнейшего контакта: поглядывание на часы, собирание портфеля, бумаг. Прерывание контакта «неотложными делами» — набор номера телефона и, если абонент ответил, переключение на разговор по телефону. Выбор здесь большой. Можно чистить ногти, что-то записывать, искать нужную вещь, вертеть локон, медальон. При этом делать вид, что слушаете, что-то невпопад отвечая, и думать о своем. А можно позвать другого сотрудника и начать с ним «неотложный» разговор. Можно просто выказать собеседнику нетерпение. Все это знаки неприятия, которые имеют манипулятивный неоткрытый характер, раздражают, вызывают протест.

Знаки положительного внимания

Любой вошедший человек получает:

1. Поворот головы в свою сторону.
2. Взгляд, **не** невидящий и **не** ненавидящий, а деловито-приветливый, говорящий, что я готов к деловому общению.
3. Фразу, означающую при любом ее словесном оформлении, что, мол, я сейчас освобожусь и буду в вашем распоряжении.

И уж при всем этом —

4. Приправа по вкусу — улыбка.

Т. е. вы заметили человека, приветили его, принимаете во внимание, собираетесь общаться. Вы его имеете в виду. А не «имеете в виду». А если вы занимаетесь уже каким-то человеком? Все равно оторвитесь от того, кем уже занимаетесь. Если даже врач ведет прием, а к нему в кабинет

кто-то заходит, стоит остановить разговор с уже принимаемым больным и обратить **положительное внимание с улыбкой** на вошедшего. Понятно, что мягкое «извините» — пациенту, который уже находится в кабинете. Не было случая, чтобы кто-то при этом обиделся. Ведь врач с ним поступал так же, а если и нет, он понимает, что им уже занимаются и занимаются вдумчиво, серьезно, и он делится охотно вниманием врача с вошедшим.

А если человек, которым вы занимаетесь, выше по статусу, чем тот, кто вошел? Все равно. Если он сам вежлив и гуманен, поймет и не обидится. Вы же извинились перед ним.

А в самом процессе контакта? Вы часто бросаете взгляд на собеседника — согласен ли? Например, переводя глаза с текста на партнера, вы стремитесь к более хорошему и более подробному (понятно, с чувством меры) разъяснению интересующих партнера вопросов. Так сказать, приятное для него многословие. Вы поддерживаете предлагаемые им темы, развиваете их. Вы вводите сами новые темы в разговор, конечно, все время ориентируясь на то, нужны ли они. Если человек нам нравится и если мы хотим ему дарить свое общение, мы непроизвольно затягиваем разговор.

Уменьшение дистанции

Психологической и физической. Все обратное тому, что мы обсуждали в знаках неприятия. Вы предлагаете перейти на «ты» (если вы старше или оба — ровесники). Предлагаете услуги. Предлагаете затеять совместное дело. Совместные развлечения. Совместный отдых. Заинтересованно расспрашиваете о семье, хотите помочь, сопереживаете. Просите совета по своим достаточно интимным ситуациям. Рассказываете о них, доверяя. Помогаете ему по сути его проблем. Знакомите с людьми, знакомите со своими близкими, родственниками, друзьями... Ну и т. д. Конечно, многое из того, о чем мы сказали, выходит за рамки собственно знаков приятия в сферу более глубоких отношений, но все же это и знаки приятия. Уменьшение физической дистанции может проявляться в рукопожатии, дружеском объятии. Все это, разумеется, — в рамках нашей культуры, с ориентацией на соответствующее ответное желание к сближению со стороны партнера, т. е. при том, что и вы ему приятны. Внимание! Чувство меры!

Превентивные знаки приятия

В подмосковных Подлипках есть кардиологический санаторий. В 1970-х годах отделением психотерапии заведовал Александр Лившиц. Около кабинетов там висели таблички с надписью «Вас принимают и лечат...» и далее — полностью имена-отчества-фамилии врачей и медсестер... и их фото. Достоинно подражания. Потому, что формальное перечисление врачей в таблице вперемешку с часами приема и номерами кабинетов — это проявление безразличия к больному. Только информация и все. К тому же трудно найти, что чему и кому соответствует. А что значит приведенный текст в табличках около кабинетов? *Желание* вас принять и лечить. И знакомятся врач и медсестра с больным заранее. И заботятся о том, чтобы человека не поставить в дурацкое положение, когда П. И. может означать и Павел Иванович, и Петр Ильич. И человек не должен выяснять у кого-то, как все-таки зовут врача. Итак, знаки приятия могут быть и превентивными.

Дарите щедро свое общение

...тем, кто в нем нуждается. Конечно, сами по себе знаки приятия — это залог того, что вы будете долго с удовольствием общаться. Но все же это только залог, а не само общение. А человеку оно необходимо. Он хочет вам что-то рассказать, получить согласие, сочувствие, сопереживание. Иногда нам бывает неинтересно. Но может быть, мы в таком случае просто черствы? Хорошо ли это, спросим мы себя. И так ли уж много усилий потребуется от нас, чтобы доставить человеку радость своим общением? Ну, если это целая работа, а мы торопимся для великих свершений или хотя бы по своим явно неотложным делам, тогда ладно, можно и не раздавать таких роскошных подарков, как свое общение. Но если мы спешим творить добро (как советовал Чехов), то учтем, что иногда его так легко творить. Пообщайтесь с человеком, который «лезет» к вам со своими темами. И не свысока пообщайтесь, эдак снисходительно бросив ему кость, — ну, ладно, пообщаюсь с тобой, — а искренне, заинтересованно. Но как искренность разыграть??? Не разыгрывать надо! Не будем лукавить, что человек, дескать, — целый мир. Но *каждый по-своему интересен*. И главное — пытаться искренне стремиться делать добро. Изучите особенности его характера, он ведь относится к какому-то психотипу, проверьте свои диагностические способности. А может быть,

он расскажет интересные факты, опишет наблюдения из жизни, что-то интересно «проинтерпретирует». По крайней мере, он представляет точку зрения определенного слоя, возрастной группы (подростки, старики), целого поколения, этнической общности. Ведь вы не все на свете знаете. Обычно человек интересуется информацией, только значимой лично для него, такая узконаправленная эгоцентрическая установка. Ну так она подведет вас, и посмотрите вы некрасиво, а расспрашивая человека, удивляясь фактам, восхищаясь интерпретациями, беря на заметку меткое выражение, вы уже искренне интересуетесь человеком, и общение с вами вызывает у него приятные эмоции.

Приятие приятия

Навязывать свое ненужное партнеру общение конфликтогенно, если человек не хочет этого и имеет основания не хотеть. Если же вы имеете основания требовать контакта (обращаетесь к продавцу, и он обязан вас обслужить), то конфликтогенным является отказ от общения со стороны партнера, а не ваше обращение или даже требование делового общения.

Но если мы дарим свое общение партнеру, мы должны все время спрашивать себя, а нужно ли оно ему. Человек может не хотеть с нами общаться, мы можем быть ему неинтересны. Имеем право хотеть. Но и он имеет право не хотеть, и не надо обижаться на отказ. Если вы нуждаетесь в этом человеке, станьте ему интересным, это другое дело. Но навязывать свое общество — конфликтоген. Мы можем из кожи лезть вон, стараясь подавать много синтонов, но все равно в таких случаях в целом это конфликтогенное поведение. Встречаются люди, прочитавшие Карнеги, но не прошедшие психологического тренинга на «чувствительность к обратному приятию». Впечатление бывает удручающим. Человек расточает комплименты, но они воспринимаются как приторная патока и вызывают отвращение. Если наше общение партнеру не нужно, то нельзя навязываться. А как узнать, нужно ли? Все по тем же знакам приятия, которые мы сами должны культивировать в своем коммуникативном поведении; но если они произвольно проявляются в поведении партнера, то мы их учтем как положительную обратную связь — значит, наше общение нужно. Человек подает нам знаки положительного внимания: часто бросает взгляд, переспрашивает, уточняет, улыбается, «охает», «ахает», сопереживает, удивляется, восторгается. Поддерживает разговор. Ответы на наши вопросы распространенные,

с заботой, чтобы нам все было понятно. Дает встречные идеи, предложения, строит проекты по совместной деятельности, хочет помочь. Дарит сувениры. Предлагает обменяться информацией, книгами. Просит, советует, сетует, цитирует вас, соглашается, вдохновляет на разговор, пожалуй, поставим здесь многоточие... Но может быть все наоборот. И по тем или иным признакам мы должны понять, принимает ли партнер, собственно говоря, само наше приятие. Есть ли **приятие приятия** со стороны партнера?

Если мы не видим знаков расположения к общению или реакция человека только формально-вежливая, если ему не так уж приятно само наше приятие (мы не можем нравиться всем) или он реально занят, то *не следует навязывать контакт*. Иначе наши претензии на общение, повторим, могут быть конфликтогенными. Они ведь не обоснованы объективностями партнера, его должностной инструкцией.

Поэтому надо всегда думать о том, имеем ли мы основания претендовать на общение? Уговоримся так. Пока мы не знаем, хотят ли с нами общаться, мы начинаем общение по делу с умеренным «синтонированием» и оцениваем эмоциональную реакцию. Человек дает нам обратную положительную связь — продолжим. Увидим, что он сух, формален, а мы не имеем оснований требовать от него неформального эмоционального общения (это не продавец, не секретарь), то надо прекратить контакт. Особенно это важно в ситуации знакомства в случайной обстановке.

Вежливый уход от общения в том случае, если вы поняли, что ваше желание общаться не получает резонанса, можно считать проявлением нейтрального коммуникативного поведения. Разговор целесообразно свернуть, мягко улыбнувшись, сказать, что, мол, понятно, все торопятся, ну, «до следующей встречи».

А если вы поняли, что двое разговаривают о чем-то своем и не хотят включать вас в свой разговор? Что ж, у людей могут быть тайны. Они имеют на них право. Тогда надо психологически оправданно удалиться:

— Пойду вниз, позвоню по междугородке...

При общении по делу

При общении по делу многие люди не ценят время партнера. Повторим: идя по делу к руководителю или на переговоры, надо приготовить все для быстрой записи, а не отнимать время на поиски куда-то запропастившейся авторучки. Но не так же ли и в общении с друзьями и кол-

легами? Равно как и в общении с чиновником, которому вы подаете апелляцию на подчиненного ему нарушителя.

Когда секретарь, выдающая бумаги, много раз повторяет одно и то же, вместо того чтобы вывесить разъяснительные тексты на стенах или дать инструктивные картонки, то она очень сердится на вас, если ей приходится ждать, пока вы достанете ручку для записи. Не стоит раздражать людей и в этом случае. Это вы знаете о превентивных знаках приятия, а она не знает.

Но что можно противопоставить в качестве синтона навязыванию своего ненужного партнеру общения? Требование к себе быть интересным для партнера.

Быть интересным

Тогда ваше общество будет не раздражать, а тонизировать психику человека в положительном ключе. У человека всегда есть потребность в новой для него информации. Но не во всякой, а лично значимой, истинной и... парадоксальной, поражающей воображение. Казалось бы, так, а оказалось — наоборот. Такая информация трудно набирается. «И гений, парадоксов друг...». Приходится поэтому собирать ее у гениев. Незазорно заимствовать парадоксальные мысли у писателей, ученых. А может, вы сами можете изобретать парадоксы, открывать их в природе, искусстве, литературе... В рассказе «Полубог» А. Куприна гастролирующий актер говорит гримеру, что у Шекспира Гамлет толстый. И действительно, в переводах: «Он толст и трудно дышит» или «Он тучен и одышлив». Это говорит королева Гертруда и предлагает сыну платок: «Лоб оботри» [В. Шекспир, 1939. С. 47]. А во всех постановках Гамлет худощав. Есть гении парадоксального мышления в литературе. Анатолий Франс [1959]. Хорхе Луи Борхес [1984]. Фридрих Дюрренматт [1969]... Названные мастера парадоксов входят в ряд гениев мировой литературы. Так что, если «я хочу быть интересным», то должен стать энциклопедически образованным человеком.

Мы должны быть информативны, но **ненавязчиво** информативны. Ориентироваться все время на потребность человека в даваемой ему информации. Он проявит заинтересованность в материале с помощью уже известных нам коммуникативных знаков: задаст дополнительные вопросы, попросит почитать еще, даст положительные оценки, выскажет сомнения, улыбнется.

Кроме того, быть интересным — это правильно вести беседу, не забывать, слушать партнера, вдохновлять на разговор, уяснять все время, нравится ли то, что вы ему преподносите. Помнить о секрете Сократа. Трудно общаться с безудержным говоруном, который безостановочно рассказывает.

Отнимать у партнера потребное ему внимание

Отнимать у партнера потребное ему внимание, особенно у женщины с истероидным рисунком личности, — это нажать себе серьезного врага. Мы писали о необходимости давать человеку в инициальном контакте положительное внимание — это знак приятия. Но вот вы уже в контакте. Вы разговариваете и говорите:

— Нет, что вы такое говорите, это же не так.

И далее перехватили инициативу. Это явный конфликтоген. Люди нуждаются в том, чтобы *они были время от времени в центре внимания*. А истероидные акцентуанты и психопаты, как уже ясно, только и хотят быть в центре этого внешнего внимания. Для них смещение внимания на других людей особенно конфликтогенно.

Если мы *не будем возражать против попыток человека сосредоточить внимание на себе*, то наше поведение нейтрально.

Сосредоточить на партнере потребное ему внимание

Но можно постараться специально сосредоточивать на партнере потребное ему внимание. Это для партнера по общению синтонно. Если человек не истерический психопат, то это целесообразно: пустячок, а приятно. Но перебарщивание, как это бывает с родителями, которые ставят свое дитя на стульчик: «Андрюша, прочитай стишок», — сформирует истерического психопата, который будет съедать все большие куски этого внешнего внимания и станет совершенно невыносимым. Этаким вампир внешнего внимания. А вот если человек реально талантлив, внимание и восхищение вызовут у него прилив творческой энергии, поэтому по отношению к нему это надо практиковать.

Тайны от партнера по общению конфликтогенны

Двое разговаривают, третий подходит. А эти двое — раз и замкнулись, и глаза их забежали. Можно сказать: «Ну и подумаешь, важность

какая...» Да, но... опять: **пустячок, а неприятно**. «Опять» — это значит, что из множества «пустячок, а неприятно» складывается одна большая **неприя́знь**. Мысль о суммировании этих «пустячок, а неприятно» должна хорошо отфиксироваться; т. е. даже если пустячок (но неприятно!), то стоит дать себе труд не допускать этого. А дальше сами решайте, что пустячок, а что не пустячок. Например, когда третий подходит, а двое замкнулись и глаза их забежали? Почему замкнулись? Потому ли, что считают меня недостойным быть посвященным в тайны их мадридского двора? Или я вообще не достоин их компании? Или потому, что я разболтаю всему свету, и меня надо опасаться? Или, может быть, это разговор обо мне? Меня обсуждают, а то и осуждают? А вдруг даже заговор против меня? И, значит, опасаться надо мне? Для гипертима это не больше, чем укус комарика, но чуть-чуть почесать укушенное место и ему придется. А для паранойяльного и истероида это — ядерный удар по самолюбию.

Конечно, вы имеете право на тайну и имеете право обсудить что-то без посторонних ушей. Но вы имеете право и на то, чтобы съесть на глазах голодного вкусный бутерброд с черной икрой, и все же вы понимаете, что это некрасиво, и не будете этого делать. Поэтому, если у вас есть необходимость обсудить что-то без свидетелей, делайте это так, чтобы никто не мог случайно появиться из-за угла или из-за притворенной, но незапертой двери.

Ну а в семье? О! Тут тоже информация скрывается от «нечлена союза». А «союз нерушимый» бывает между мамой и дочкой против папы или против мужа. Союз между мужчинами, куда не впускается ни одна женщина. Дети хранят секреты от родителей. Родители — от детей. При этом не надо членских взносов и никакой организующей силы. Союз образуется спонтанно и мгновенно.

Что можно счесть за нейтральное поведение в ситуациях, когда кто-то «вторгается»? Продолжаете разговаривать, не меняя интонаций, в том же темпоритме, «как ни в чем не бывало». Ну а если вы выполните совет ввести партнера в тему разговора, то, понятно, это будет **синто́нным посы́лом**. Та же картина, с которой мы начинали главку: двое разговаривают, третий подходит. Они ему:

— Вот мы тут размышляем о том, как лучше поделить доходы нашей фирмы... Смотри, как ты думаешь, процент отчислений на благотворительность, по-твоему, достаточный?

И он включен в разговор. Назовем это **активной гласностью**. Активная гласность может быть и **упреждающей**. Это еще лучше.

— Знаешь, я собираюсь поговорить с мамой о покупках, у нас ведь не хватит на телевизор, у тебя есть соображения на этот счет?

Слово «гласность» привычнее в политике, но ведь на микроуровне в социальных группах все то же и не менее остро. Но и политикам имеет смысл практиковать активную гласность, и хозяйственникам. Распределяете проездные билеты, льготные путевки, гуманитарную помощь — вывешивайте сразу списки: что кому. Проблем прибавится только на первый взгляд, на самом деле они будут на поверхности и быстрее разрешатся, а не загонятся вглубь.

Возьмем шире. Мы имеем право на информацию, имеющую к нам отношение: о моей личности, моих правах, действиях, которые могут затронуть мои интересы, и т. п. Отсутствие активной гласности создает пусть микро-, но напряженность, а уж таинственность, специальное сокрытие информации и вовсе конфликтогенно. Активная же гласность — это демонстрация **безобманности**.

Другая сторона: каждый человек имеет право и на тайну, коль это не грозит опасностью другим людям. Но если человек вам доверился, а вы раскрываете его тайну, нарушаете ту интимность, которая между вами установилась, обсуждаете и осуждаете его, это может быть неприятно и в разной степени конфликтогенно. А почему хочется иногда поделиться тайной другого человека с кем-то? На занятиях высказывались такие объяснения:

— Произвести впечатление в том смысле, что вот такая информация мне доступна.

— В целях шантажа или мести.

— Создать себе круг слушателей легче, если рассказываешь что-то таинственное.

— Возвышение за счет унижения того, чью тайну раскрывают.

— Дешевый способ дать знаки уважения тому, кому вы доверяете чужую тайну. Ведь обычно-то это сопровождается словами: «Только ты уж — никому!»

Вот это последнее объяснение представляется особенно тонким и интересным. Действительно: доверь **свою** тайну и окажи этим ему уважение и доверие. А если доверяешь чужую тайну, то при глубоком подходе обнаружится проигрыш. Вы оказываете человеку доверие, а он вам потом — недоверие: ведь опасно довериться трепачу.

Щепетильное сохранение тайны — проявление даже не нейтральности, а синтонности. Человек испытывает благодарность за то, что *принимают и оберегают его тайну*.

И если вы чувствуете, что вторгаетесь негаданно в чью-то тайну, то вряд ли стоит вести себя так, будто говорите: ну давай-давай, выкладывай. Конфликтотенно. Лучше деликатно избежать вторжения. Синтонно. Если же вы упреждающим самораскрытием создаете возможность самораскрытия партнеру, сопереживаете по поводу содержания тайны и храните ее, то такое поведение синтонно, и даже очень. Подчеркнем: таких людей мы ценим сами. А ведь если мы так будем себя вести по отношению к людям, то получим без особых физических затрат и душевных мук с нашей стороны уважение и хорошее отношение. Нас тоже будут ценить.

Искусство разговора

Почти в каждом наставлении по психологии общения есть глава, которая обычно называется «Умейте слушать».

Это умение хорошо описано у Карнеги [1990]. Он рассказывает о Шаляпине, который на все лады повторял одно слово *Yes* и производил впечатление замечательного собеседника.

Но обычно, на все лады расхваливая умение слушать, авторы не раскладывают это умение на отдельные составляющие, не обсуждают подробно мотивы «плохого слушания» и не предлагают более привлекательные мотивы слушания хорошего.

И нам без этой проблемы «умейте слушать» никак не обойтись. Потому что обычно человек прочитает наставление на эту тему и настаивает на своем.

«Не, ты послушай, что я тебе скажу»

Во-первых, обсудим привычку многих людей (да почти что и всех) — перебивать партнера. Депутаты с их «парламентскими» манерами являются тому яркий пример. Перебивают друг друга и профессора в телепередачах. Перебивают на телемостах. Особенно часто перебивают спикеры выступления депутатов. Перебивает жена мужа, муж жену, свекровь невестку, зять тещу, брат сестру... Перебивают, потому что... Я боюсь, что потеряю мысль, забуду! Ну и сразу «психоанализ»: боюсь, что забудется **моя** мысль, а что забудется **его** мысль, не боюсь. Ну как же, моя мысль важнее, она более ценная. Экое заблуждение. Говорят, Эйнштейн запи-

сывал что-то в маленький блокнот. Он объяснил любопытствующему, что записывает пришедшую в голову удачную мысль.

— А почему такой маленький блокнот? — не унимался человек.

— А потому, что удачных мыслей приходит в голову мало...

Вот так, а мы тут из кожи лезем вон, чтобы перекричать и докричаться со своими мыслями. Осознаём: есть потребность в получении информации, но не менее важна потребность высказаться. Человек хочет дать информацию, а вы его прерываете.

Не бойтесь! Даже если мысль забудется, она менее важна, чем отношения. К тому же она не забудется, если кажется вам важной; через некоторое время вы ее вспомните. А если не вспомните, то она не так уж и важна. Ценные мысли не забываются. А если вы не такую уж ценную мысль боитесь забыть, то это потому, что хотите перебить партнера. Но если вы считаете себя гением и все-таки очень уж боитесь ее потерять, и раз вы в принципе человек с плохой памятью, то носите с собой блокнот и авторучку, чтобы как только мысль возникла, а перебивать нельзя, вы ее тут же и записали бы. Партнер по общению подумает, что вы конспектируете его речь, а если даже и поймет, что составляете конспект не его, а вашей будущей речи, все же вы его **не перебивали**.

Боязнь, что партнер не услышит вашу ценную мысль, тоже напрасна. Вы ему в другое время в более спокойной обстановке, когда он не будет увлечен течением собственных мыслей, ее изложите. И он будет готов к ее восприятию.

Перебивать к тому же бессмысленно. Что делает человек, которого пытаются перебить? Он останавливается и внимательно слушает вас? Да нет же, он ускоряет темп речи, чтобы скороговоркой высказать побыстрее то, что он хотел до вас донести, увеличивает громкость, тоже думая, что вы его услышите, что, добавив децибелы, он будет лучше понят. Да, он тоже наивен. Но теперь посмотрите, что из этого получается. Вы говорите вместе, причем все громче и быстрее, совершенно не слушая друг друга. На что это похоже? Правильно, это похоже на «острую» палату психиатрической больницы в донейролептический период, когда не было еще современных психотропных средств. Люди как бы галлюцинируют и разговаривают сами с собой.

Перебивать невежливо и весьма конфликтно. Ведь он **первый** держит речь? Это ведь **вы его** перебиваете? Так он рассердится. И будет вроде бы прав. «Вроде бы» — это потому, что и он вас перебил бы, потому и он не прекращает свои словоизлияния...

А почему все-таки рассердится? А вспомним, какое у нас впечатление от ученых в различных телепередачах, где они, ученые, спорят... Приятно ли наблюдать хотя бы и со стороны, как они перебивают друг друга и педалируют, чтобы было громче и быстрее? Где бы в аудиториях при чтении лекций мы ни задавали этот вопрос, везде нам отвечали, что *даже со стороны* созерцать это неприятно... Ну а каково же тому, **кого** перебивают? И вовсе не оправдание для нас живой непосредственный интерес к теме. Подспудно мы чувствуем, что это отсутствие интереса к нам.

— Ну а если он не останавливается, что же, я и слова не могу сказать, если не перебую?

— Человек не может говорить бесконечно, дождитесь паузы...

— Да-а, есть и такие, что и паузы не дождешься...

— Отнеситесь к этому как к дефекту, скажем, зрения. Не будете же вы укорять человека, что у него минус шесть...

А психолог Н. Ш. Сугробова, например, рекомендует в таких случаях переосмысление своих переживаний. Каждый человек интересен, изучайте, он что-то скажет — вы обогатитесь. Как минимум узнаете что-то о нем. Он не узнает вас, о вас и от вас, а вы узнаете.

Еще мотивация: желание интересную мысль высказать первым. Пусть и партнер хочет того же. А может быть, лучше проявить благородство и удовлетвориться, как Сократ, тем, что вы, как и он, — повивальная бабка мысли. Способствуйте своими вопросами пробуждению мысли: а когда партнер ее сформулирует первым, скажете, что и вы так думали.

Отрицательно должно быть расценено, как нетрудно догадаться из предыдущего разговора, и жесткое сопротивление с вашей стороны, когда перебивают вас. И объяснения относительно мотивации здесь все те же. И советы наши такие же: лучше нажать не на акселератор, а на тормоз.

Но не только перебивание партнера и не только жесткое сопротивление перебиванию конфликтогенны. Сам по себе **длинный монолог, монологическая речь**, когда человек долго говорит, слушая сам себя, хотя и обращаясь вроде бы к другому, упиваясь звучанием своего голоса и красотой построения фразы, — тоже конфликтоген. Человек хочет, чтобы слушали только его. При этом часто бывает так. Кончается одна тема, и тут же начинается другая. А партнер хочет, чтобы его тоже слушали. Один остроумный человек сказал такому говорливому субъекту:

— Ну вот, ты опять **вступил со мной в монолог**.

Так вот, не надо вступать в монолог, лучше — в диалог.

Бывает и так. Я не перебиваю, но все равно не слушаю партнера, а в это время подыскиваю контраргументы, и только партнер замолк, тут же я «воткнулся» со своим возражением. И стараюсь быстрее и громче говорить, чтобы, пока он переводит дух, в этот промежуток все и выпалить. Или более того, выказываются знаки нетерпения. Вы все время как бы начинаете, набрав воздух, но останавливаетесь перед произнесением слов. В описанных вариантах я вроде не перебиваю — значит, нейтральное поведение? Формально — да, но в сущности человек же понимает, что его не воспринимают. Если вы только и ждете пауз, чтобы вставить свое слово, то это все равно неудовлетворение потребности партнера в том, чтобы его выслушали и поняли. Тоже напряженность, тоже, в сущности, конфликтогенно. Надо дожидаться, когда человек **даст понять, что слушает теперь он**.

Почему мы так подробно останавливаемся на психотехнике собственно разговора в отрыве как бы от его содержания? Ну отрицательные оценки, обвинения, высмеивание, думай, как я говорю, делай, как я хочу... Это понятно, важно. А тут всегда все друг друга перебивают — подумаешь, велика важность... Нет, не подумаешь... Разговариваем мы с человеком «о том и о сем» чаще, чем обвиняем и высмеиваем. И поэтому выражаем к нему отношение больше именно в такой разговорной технике. Перебил — моя мысль умнее, перебил — я знаю больше, перебил — ты должен подчиниться и слушать, что я скажу... Самоутверждение за счет принижения (тут, конечно, еще не унижение) происходит по ходу дела, как-то естественно и без особого напряжения творческих сил (высмеять, например, все-таки требует умения)... Вполне просто и «солировать», не давая себя перебить. Но непросто выдерживать хотя бы нейтральность. Так и подмывает перебить. Еще труднее выполнить имеющую синтонный смысл заповедь **«дай себя перебить»**.

Надо дать себя перебить

Даже сама мысль об этом, когда мы ее подаем на занятиях, кажется неприемлемой. Ну как же, я не должен перебивать, а он может меня перебить. Здесь явная несправедливость. Да. Несправедливо. Но благородно. И выглядите вы и перед самим собой, и перед окружающими, и перед самым словоохотливым человеком **симпатично**. Если только замол-

каете не формально, лишь бы замолкнуть, а действительно вы весь внимание. И даже специально переводите свой внимающий взор на его глаза¹.

Имеет смысл выработать в себе умение мгновенно прерваться на «четверть-слове». Как только партнер набрал в легкие воздуха для фразы или подал другой невербальный сигнал о своем желании высказаться. Дать себя перебить — это **эффектный** и очень **эффективный** психотехнический прием. Но даже и это синтонное начало в разговоре — только часть того, что можно было бы выразить известным словосочетанием «вдохновляй на разговор».

Надо вдохновлять на разговор

Понятно, что если тебя не перебивают и даже дают себя перебить — это уже мило. Но мало.

Человеку важно не только, чтобы его формально слушали, т. е., по крайней мере, не перебивали, но чтобы и услышали. А как он об этом узнает, если перед ним каменное лицо, пусть даже и не перебивает?

Нет, мы должны внимать и подавать знаки этого внимания, внимания как процесса, а не просто состояния.

Прежде всего невербальные элементы. Взгляд, выражающий заинтересованность, кивок согласия, удивленно приподнятые брови, оживление в интересном месте, улыбка. Ну а такие действия, как поглядывание на часы (я тороплюсь, а ты говоришь неинтересно), перебирание бумаг, набор телефонного номера, набирание в легкие воздуха для возражения, как понятно из главы о приятии-неприятии, надо изъять из общения.

Слушать надо **вдохновенно**. Пусть будет и поддакивание (в духе Шаляпина), и «так-так-так», и ага-эмоция (дескать, а-а-а! Вот оно в чем дело!...). Все это не должно быть притворным, в то время как на самом деле вы подыскиваете, как бы ему похлеще ответить...

Можно вообще-то даже и перебить, но для уточнения того, что говорит человек, а не для возражения... Что-то типа: «Ну а он что? А она что?» Или более развернуто:

— Я вас правильно понял? (И далее пересказ позиции, фразы.)

¹ Ж. Годфруа пишет, что взглядом собеседник выражает интерес к разговору [1996. С. 81].

Вообще, вернуть человеку в том или ином виде его мысль (как это сделано в последнем случае) — важный психологический прием, который рекомендуется психологами гуманистического направления. Вот еще фраза:

— Иными словами, вы хотите сказать... (Изложение иными словами.)

Например, в ответ на фразу «У меня плохое настроение» вы говорите: «Да? Тебя что-то гнетет?» Это выражает позицию понимания. Вы показали человеку, что поняли суть и приняли во внимание.

Но для того чтобы иметь возможность вернуть мысль, надо все время мысленно повторять про себя, что говорит собеседник, а не подыскивать во время его речи контраргументы. Потренируем себя: постоянно задавайте себе вопрос, могу ли повторить, а если нет, то попросите собеседника повторить фразу («Простите, тут я отвлекся мыслью», «Виноват, я здесь недопонял, еще раз вот об этом...»). Такой постоянный **мысленный дубляж** важен для нас потому, что, если я повторил, значит, усвоил, понял, запомнил. (Все это в духе Карла Роджерса.)

Нужна и эмоциональная реакция участия, выраженная сочувствием, сожалением, негодованием по отношению к оппонентам рассказчика... «Ну от него этого следовало ожидать...», «Да, нехорошо получилось». Но только искренне! Фальшь чувствуется и ухудшает, а не улучшает атмосферу.

Следующий психологический прием, который мы выделим, заключается в **упреждающем расспросе** по ходу рассказа партнера. Допустим, человек сказал, что у него хорошее настроение.

— Да, мне твоя мама говорила, что ты сдал экзамен. А что досталось?

Упреждающий расспрос, впрочем, должен быть деликатным. А быть свидетелями приведенного далее разговора вряд ли приятно.

— Настроение что-то плохое последнее время...

— Откуда же оно может быть хорошим, когда от тебя жена ушла. А к кому она ушла?

Надо бояться такого садистского ковыряния в судьбе человека. Это конфликтогенно и негуманно. Куда лучше выразить сопереживание и помочь не утратить высокую самооценку.

— Настроение — сам знаешь какое, ведь я ее любил, а она...

— Но может быть, что-то можно сделать еще? Ведь вряд ли она найдет такого человека, как ты. Просто не поняла, что к чему.

Вдохновлять на разговор — это также значит вызвать на откровенность. Ведь у человека большая потребность в **самораскрытии** перед другим, понимающим тебя человеком. В сущности, это и есть сближение

душ. Причем это касается тех тем, на которые не со всяким поговоришь. Часто таких, которые уязвляют самолюбие (вот, жена ушла). Ведь **«счастье — это когда тебя понимают»**. И добавим, **счастье — это когда ты понимаешь другого**. Может быть, это даже более высокое счастье. Так вот, вызвать на откровенность можно своей встречной, точнее, упреждающей откровенностью, **упреждающим самораскрытием**. Мы упоминали о нем вскользь, а сейчас уместно поговорить подробнее.

Вы говорите о себе что-то сокровенное, и в ответ вам человек открывается. Вероятнее, что он, будучи простимулирован вашей откровенностью, откроется побольше. А вы в ответ на его откровенность — еще побольше... И этот процесс пойдет по возрастающей. Открытость порождает открытость. **Тайна обменивается на тайну. И принять эту тайну можно, только опережающе раскрыв, доверив свою тайну**. Возрастает взаимная аутентичность, **подлинность психологического бытия друг перед другом**. Люди не раскрываются (а хочется), так как они боятся ударов.

— От меня муж ушел...

— Да кому ты нужна!

А если человек **«подставил свой живот»**, то и я могу не опасаться, а рассчитывать, что буду понят и принят. На этом процессе раскрытия, в сущности, построен психоанализ. За психоанализ дорого платят. А здесь люди могут быть друг для друга **«естественными»** психоаналитиками.

Это важно и для родителей. Они хотят все знать о своем подростке. Раскрывайте ему себя. Один разведенный отец не имел особых проблем в отношении доверия со стороны дочери. Вот ей десять лет. Он рассказывал о своих переживаниях, относящихся к четвертому классу школы. А тогда были драки из-за девочек, инфантильные сексуальные переживания. В ответ на **«доверение»** своей тайны он знал все подробности в их классе.

Тема **«Вдохновляй на разговор»** бесконечна. К сказанному еще добавим, что надо дать человеку возможность показать свои положительные качества. Эрудицию. Результаты творчества. Замыслы. Его дело. Оригинальные оценки. Соображения. Словом, надо в разговоре интересоваться личностью партнера, ее положительными сторонами. Отрицательными стоит интересоваться лишь в том случае, если человек сам захочет к вам обратиться за помощью.

Итак, из ваших расспросов виден интерес к личности партнера, к знаниям, умениям, положительным нравственным качествам. Можно

апеллировать к нему в связи с этими его положительными качествами. Можно просить совета, консультации. Опять-таки только искренне, ибо фальшь сразу почувствуется. Здесь положительные оценки, впрочем, не высказываются, а только подразумеваются. Главное, что мы создаем партнеру условия для того, чтобы он «распустил павлиний хвост». Но распустил в хорошем смысле. Чтобы он купался в лучах нашего интереса к нему. И с нашей стороны это не должно быть манипулятивной провокацией, дескать, пусть распустил павлиний хвост, а мы его сразу и обстрижем, посмеемся, осудим. С другой стороны, и в искреннем предполагаемом восхищении и интересе к личности партнера тоже не должно быть перебора. Есть ведь еще собственно деловые стороны разговора. Да и чтобы приторно не было. Но лучше «переборщить», чем «недоборщить», так как мы интересуемся-то чаще всего и больше всего собой. А если уж поняли, что «слишком», нетрудно будет слегка ужаться.

Нельзя упускать из виду такую важную вещь в разговоре, как цитирование. Мы об этом говорили ранее, но то касалось публичных выступлений, печати. Все привыкли к тому, что цитирование — это атрибут науки и политики. Но и в обыкновенном житейском разговоре цитирование тоже может играть положительную роль. Имеется в виду цитирование просто умных житейских высказываний, выражений, соображений, остроумия, замечаний, оценок. Жена цитирует мужа — ему приятно. Ну а наоборот — тем более. Вот муж высказался мудро, вот жена сделала тонкое замечание. Тотчас же обнаружить согласие, процитировать. Или позже процитировать и постоянно цитировать, если это действительно что-то стоящее. Замечать и не забывать. То же и в кругу друзей. И уж в особенности это важно в служебной сфере. Повторим, что цитирование должно быть сочувственное. И со ссылками. С помощью сочувственного со ссылками цитирования поднимаем авторитет «автора фразы», создаем ему хорошее настроение. Но мгновенно плюс может поменяться на минус, если цитирование несочувственное или не со ссылкой. Тогда это либо отрицательная оценка, либо плагиат.

Заканчивая тему о разговоре, обсудим еще один важный вопрос. Люди находятся на **разных** уровнях общекультурного развития. Они принадлежат к **разным** группам специалистов. Внутри специальности множество **различных** школ, течений, творческих ответвлений. В связи с этим каждый человек пользуется системой слов, понятий, фраз, которая может быть и непонятна человеку из другой группы. Так вот. Можно «форсить» принадлежностью к этой группе-клану и разговаривать на не-

доступном языке (так делают часто истероиды). Или другой вариант: человек, усвоив внутригрупповой жаргон, не хочет от него отказываться, а возможно, и затрудняется. В любом случае это несинтонно или даже конфликтогенно. Это дает партнеру понять, что он не включен в наш круг, недостоин, не дорос, пусть почувствует свою неграмотность, непричастность. В общем, понятен манипулятивный или небрежный характер такого речевого поведения. Конфликтогенно. Раздражает, отталкивает, по крайней мере, не сближает.

Лучше стремиться к понятности своей речи для партнера, не навязывать непонятный ему стиль. И постоянно контролировать себя: понятно ли я говорю? Но не так, чтобы в подтексте было, что понял ли он, дурак, меня умного. А в смысле: хорошо ли я построил свое высказывание? Можно спросить, например: «Я не слишком путано говорю?» Или: «Не слишком ли громоздко оформление моих мыслей?», «Я немного устал и, возможно, говорю нескладно».

Соппротивление безостановочно говорящему человеку

Итак, вместо традиционного лозунга «Умейте слушать» лучше провозгласить более широкий — «Умейте разговаривать». Ведь надо прерваться, подавить в себе желание перебить, а постоянно вдохновлять на разговор. Мы поведем в дальнейшем и подробный рассказ о том, как реагировать на конфликтогены и как общее к частному это будет относиться и к таким конфликтогенам, как бесконечные монологи и перебивания. Но в качестве предварительного рассуждения — вот что. Соппротивлением, как ни странно, является уже само непротивление тому, что вас перебили. Я позволил ему много раз себя перебить — этим я дал ему фору, как в шахматах, значит, показал, что я сильнее, а не слабее. И он это поймет в конце концов. Через некоторое время человек скомпрометирован этим в собственных глазах, а он не хочет выглядеть менее благородным и, следуя вашему примеру, тоже начнет уступать. Тем более если это будет происходить на глазах у других людей.

Ну а если это не происходит? Тогда через несколько таких «сеансов» (он перебил, я дал себя перебить) можно мягко на это посетовать: ну вот, вас слушаю, а сам не имею возможности высказаться, это же неравенство... А если и это неэффективно, воспользуемся приводившейся юмористической фразой, что, дескать, вы вступили со мной в монолог. Я вас слушаю, а вы совсем не хотите меня послушать. Редко кто станет говорить: да, вот

ты меня и слушай, а я тебя слушать не буду. Смешается, извинится и станет слушать. Потом, наверное, снова будет перебивать. А вы повторите процедуру. Если и это безрезультатно, обострим ситуацию.

— Я слушала, не перебивая, и ты слушал себя. Ты все время будешь говорить, или я тоже смогу слово вставить?

Смысл такой: я сильный человек, я управляю своими реакциями, а ты — нет. Но это допустимо в том случае, если человек и в самом деле плох и нахален. А хорошему человеку, который разве что необучен, мы сами уступаем дорогу из вежливости и уважения к нему.

А вот человек не рассчитал речь, не учел вашей занятости. Дождитесь какого-то знака со стороны, что вас ждут. В разговоре по телефону упомяните, что вы помните, ваша встреча в таком-то часу, скажите, что вы будете заняты еще несколько минут. Потом объясните партнеру: так получается, что нам надо торопиться.

Еще один вариант. На собрании.

— Сколько мы еще дадим оратору? По регламенту 5 минут. Давайте мы дадим 10 минут.

Это дисциплинирует говорящего. Но если нет, то он настроит весь коллектив против.

Ну а если уж совсем невозможно урезонить, то, не дожидаясь паузы, брать инициативу в свои руки и говорить, перекрывая голосом. Но это конфликт.

Конфликтогенное значение неблагодарности

Черная неблагодарность, как и черный юмор, — тонко жалящий **конфликтоген**. Вы что-то сделали полезное, важное и приятное, предположим, принесли на дискотеку модные, с вашей точки зрения, записи танцевальной музыки. А вам:

— Ну что ты принес старье, это же платье моей бабушки...

Психологические причины неблагодарности

Когда речь идет не о договоре, не об обмене без обмана, а о добровольном, по моей инициативе или по его просьбе, поступке, нужном партнеру, то мы, конечно, не ожидаем платы. Но, положив руку на сердце, заглянем себе в душу. Мы вообще ничего не ожидаем? На лекциях

и в переписке на этот, с простительным подвохом, вопрос почти все люди честно признаются, что да, ожидаем. Ожидаем *слов* благодарности и *бессловесных знаков* признательности.

И плохо, если эти знаки не поступают. Потому что мы ожидаем от партнера на самом деле не только слов и благодарной улыбки. Ожидается еще и внутреннее состояние благодарности, которое может быть расценено как моральное вознаграждение.

Впрочем, слова благодарности могут иметь не только моральное значение, а быть сами по себе определенным материальным воздаянием. Ведь слова благодарности поднимают престиж, ну а престиж — это нечто уже материальное; человеку больше доверяют, охотнее вступают в выгодные деловые контакты. Но главное, мы хотим, чтобы в случае необходимости в будущем партнер нам помог, отблагодарил действительно. Таким образом, слова благодарности — это как бы аванс, некоторая гарантия того, что в будущем «действенное» отблагодарение произойдет. А отсутствие слов или, что еще хуже, отрицание нашего благодеяния (а оно, с нашей точки зрения, реально, оно состоялось) означает, что **можете не надеяться на ответный шаг**. Конечно, если с нашей стороны это благородство в чистом виде и мы знаем, что ответного шага не будет, то знаки признательности тешат наше самолюбие, соответствуя положительной самооценке нашего поступка. Так бывает, когда мы делаем что-то хорошее чужому ребенку, которого мы больше никогда не увидим. Тут наша позиция *дающая*. Но происхождение ее то же. *Положительная самооценка*, как мы знаем, это ведь *продолжение положительной оценки общества*. А общество в целом за хорошие поступки *благодарит*. И мы переносим голод-холод за эту благодарность общества. А есть люди, которые идут и на смерть, а перед этим, может быть, и на смертные муки. В общем, все потому же, представляя себе в уме будущую благодарность (или отсутствие позора — а это только обратная сторона: предал — позор, не предал под пытками — герой). Благодарность общества, или слава в хорошем смысле, *вожделенна*. Ну а неблагодарность, несправедливое забвение переживаются, следовательно, не менее остро, чем холод-голод, а иногда не менее остро, чем смертные муки. И даже наихристианнейшая мораль, призывающая творить добро втайне, чтобы не получить вознаграждения в виде одобрения окружающих, подсовывает взятку за благородный поступок в виде тепленького местечка в раю на том свете. Так что давайте не будем лукавить, требуя исключительно безвозмездных, благородных поступков и оправдывая этим часто потре-

бительское отношение к благодетелям. А будем рассматривать благородный поступок *по минимуму как своего рода долгосрочный заем, долг, который платежом красен.*

А если это благородство в духе Шота Руставели: «Что отдал, твоим пребудет, что не отдал — потерял»... Если это благородные люди, которые удовлетворяются высокой самооценкой и совершают значимые и трудоемкие благодеяния, иногда связанные с самопожертвованием, то благодарное человечество ставит памятники!

Синтонное значение знаков благодарности

Условимся: если человек сделал вам что-то приятное и, заглядывая вам в глаза, как бы спрашивает: «Ну как?» или если задает прямой осознанный вопрос о том, как вы оцениваете его благодеяние, — не раздражайте его и прямо произносите слова благодарности. Или выкажите другие знаки признательности. Это будет проявлением *нейтрального коммуникативного поведения.*

Синтоном в данном ситуативном контексте будет *активное выражение благодарности*, даже если человек «не заглядывает вам в глаза», если он забыл о своем хорошем поступке. В свою очередь *честная благодарность действует как катализатор в дальнейшем процессе обмена услугами.* Встретились ли вы случайно или запланированно с человеком, которого давно не видели, позвонил ли он вам внезапно... *Что нужно сделать после того, как вы сказали: «Здрас-сьте»? Постарайтесь припомнить, что хорошего вам сделал человек, с которым вы поздоровались, и найдите способ об этом заговорить.* Может быть, не надо даже слов благодарности. Обойдитесь, если можно, без заформализованного «спасибо». Вы как бы ведете рассказ о том, что явилось следствием его благодеяния, делитесь своей радостью по поводу того, как теперь идут ваши дела, описываете свое благостное состояние после его поступка, советуется с ним, «а как дальше». Все это не такая простая вещь, и на тренингах успех достигался далеко не сразу. Так что пусть хоть стандартное: ты знаешь, я тебе очень признательна.

Откажемся от «воровской этики»

Когда мы говорим о благородной и справедливой благодарности, само собой разумеется, что эта благодарность, как и само благодеяние,

должна предполагать отсутствие вреда для других людей, а лучше пользу для других людей. А то ведь существует и воровская «этика». Когда взяткодатель говорит взяточнику: «Я буду вам благодарен», — то здесь само слово «благодарность» до неузнаваемости фальсифицировано. Мзда, которую они при этом имеют в виду, так или иначе означает отнятие у другого чего-то, ему по праву принадлежащего.

Девальвация благодеяния как конфликтоген

Остановимся на конфликтогенной **неблагодарности**, на ее мотивации. Мы приняли благодеяние. Благодарим за него, давая тем самым понять ему и себе, что «долг платежом красен». Это вызовет у партнера приятные эмоции и, как мы говорили, активность в добротворчестве. Но в нас, во *мне* возникает тревога: а что я должен ему буду сделать впоследствии, потяну ли, а как я этот долг отдам? Произнося слова благодарности, мы вступаем в ситуацию **долженствования**. Тревога неприятна. Как от нее избавиться? Самый простой способ — не принимать благодеяние. Простой, но не оптимальный. **Лучше принимать и отдавать по возрастающей. Будет круговорот добра.** Но подленькое психозащитное бессознательное подбрасывает нам другой способ избавления от тревоги — **девальвацию** (т. е. обесценивание) **благодеяния**. Этим мы займемся поподробнее.

Прежде всего, виды девальвации.

Может девальвироваться само *деяние*. По типу: не очень-то и нужно было. Или по типу: ну это же мелочь, подумаешь, он ведь всего-навсего одолжил, а не дал мне эти деньги навсегда. И забывается, что человек эти деньги на время оторвал от себя, значит, не сможет ими при внезапной необходимости сразу воспользоваться, что он мне доверился, а я возьму вдруг и sluкавлю.

А может девальвироваться *мотивация* благодеяния: это было нужно ему. Врач сделал для больного что-то сверх обязанностей, а больной говорит, что, он ведь собирал материал для диссертации, а за степень платят, и доктором наук быть престижно или на худой конец это ему просто интересно, он же профессионал.

Или благодеяние необоснованно подводится под реестр *обязанностей*. Особенно часто такое случается со взрослыми детьми. «Птенец» проглатывает очередные кроссовки из престижного магазина и широко раскрывает клюв для очередных модных брюк, забывая, что родитель

обязан его содержать только до 18 лет, а дальнейшие благодеяния исключительно добровольны.

А вот и еще: подумаешь, ситуация и так через некоторое время разрешилась бы.

Благодеяние обесценивается и за *давностью* лет: что ж мне — всю жизнь помнить и быть обязанным? (А отец ради музыкального развития дочери отложил на три года диссертацию.)

Нередко девальвируются *средства*, с помощью которых совершается благодеяние. Но ведь это же ему ничего не стоило, подумаешь, один телефонный звонок... А на самом деле, например, это было обращение к человеку, которому вы в свое время оказали услугу, а он теперь будет считать, что все — вы теперь в расчете. Или я не только дал информацию обоим, но еще и рекомендовал их друг другу, а значит, взял на себя моральную ответственность за то, что рекомендуемый не подведет.

Часто девальвируются *усилия*, которые не дали результатов. Делал, но не сделал. Но человек ведь старался; и в другой раз он стараться не будет, хотя в этот другой раз все могло бы получиться.

Еще один способ манипулятивной девальвации: а ведь репку вытянула мышка, а вовсе не вы все, т. е. объявляется, что результат был достигнут не тобою, хотя здесь твоего труда — львиная доля.

Вдумаемся в мотивацию всех этих видов девальвации. Это психозащита. Но из этих *мелких* психозащитных пакостей составляется в конце концов видная всем *большая непорядочность*. Стоит ли? Или может быть, лучше быть пощепетильнее? Если вместо поверхностной психозащиты мы хотим иметь «глубокоэшелонированную оборону», то надо быть благодарным, говорить об этом, помнить и возвращать долги, даже если от вас этого не требуют. Это уже будет неплохо. Если же вы сверх того будете сами создавать как бы буфер из своих благородных поступков, т. е. сами будете давать в долг, не проявляя к тому же активности в возврате долга, то люди еще больше будут с вами считаться и уважать вас.

И еще надо очень хорошо прочувствовать, что *девальвация благодеяния — это манипуляция*. Скрыто подменяя понятия, мы получаем психологическую выгоду (я не обязан, а значит, не тревожусь), а то и материальную (я должен был что-то делать, а так ничего не делаю). И все вроде шито-крыто. Да, но с тем добавлением, которое мы уже единожды сделали к этому выражению. Так что это «шито-крыто белыми нитками».

Манипулятивную сущность девальвации принятой нами услуги люди чувствуют. Поэтому здесь не только обман с нашей стороны, но и са-

мообман. Если я не отвечаю благодеянием на благодеяние, то самооценка-то на самом деле должна снизиться. И мы не замечаем, будто другие-то все видят. Самообман — еще и потому, что кажется, будто это выгода, а на самом деле — проигрыш. Ведь нам не будут доверять. Будут видеть нашу потребительскую сущность, и благодеяний в наш адрес будет меньше; нас будут сторониться. Вы этого хотели? А может, лучше, как было начертано на скрижалях русского купечества: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли!» Ну а если уж вы Данко из горьковской «Старухи Изергиль», то тогда вам еще большая хвала и честь, только жертвуйте, как он, собою, а не другими.

Скажем себе, что не очень-то нужно, не принимай, принял — значит, нужно. Это ему нужно для диссертации, для самоутверждения, для заработков — не способствуй. Способствую — значит, нужно мне.

Пусть для нас будет привычным выражать благодарность за *результаты, полученные даже малыми усилиями*. И за достаточные усилия, давшие даже малые результаты, а то и вовсе безрезультатные!

Конфликтогенным может быть также и осуждение *ожидания благодарности*. В том смысле, что: подумаешь, что-то сделал и уже ждет медали. Такую фразу один наш клиент обычно слышал от своей жены. Будучи эпилептоидом, он очень сильно переживал такие ее высказывания.

Чаще всего у людей, которые не прошли специального психологического обучения, чувство благодарности возникает не сразу, а по мере накопления благодеяний. Человек хороший, но у него не хватает тонкого социально-психологического чутья. Не надо печалиться. Если вы совершили благородный поступок, вы и так наполнены благодатью высокой самооценки, гордостью перед самим собой. Ну и достаточно. А через некоторое время благодарность с его стороны к вам придет.

Соппротивление неблагодарному

Если же вы поняли все-таки, что ваш партнер по общению — бездонная бочка, что он только поглощает и требует еще и еще, вы просто прекращаете свои благодеяния в его адрес. Ну а если он на основании того, что вы постоянно что-то ему давали, требует очередных подвигов с вашей стороны, расцениваем это как конфликтоген и проводим мягкую конфронтацию, жесткую конфронтацию и управляемый конфликт с целью коррективы поведения партнера на будущее.

Не оказать сопротивление человеку, который **благодаря мне, но не благодаря меня** живет лучше, означает поощрять его и воспитывать в нем потребительство, которое представляет опасность не только для вас, но и других людей (он будет их «утилизировать»). Игра в одни ворота развращает. Поэтому сопротивление наше также благородно, а несопротивление такому психологическому, манипуляторскому насилию означает трусливый уход от ситуации, психозащитно прикрываемой красивой фразой о своей душевной щедрости. Но это относится именно к ситуации неоднократного бездонного потребительства.

Следуя совету Канта

А вообще-то, увы, стоит понять и принять такую истину: люди не очень хотят возвращать благодеяния. И стоило бы удовлетвориться в большинстве случаев своих благодеяний тем, что вы творите добро в соответствии с категорическим императивом Канта, даже если Бога, который требует творить добро, и нет, все равно добро надо творить. И довольствуемся высокой самооценкой.

Требовать же благодарности и обвинять человека в том, что он ее не проявляет, — конфликтогенно. Не хочешь удовлетворяться самосознанием своего благородства — не совершай активных благодеяний, если тебя об этом не просят, и все. Или договаривайся заранее о справедливом обмене без обмана. Это нормально. А если речь не идет об обмене сейчас, т. е. вы не договариваетесь о том, что вы получаете взамен, обозначьте, что выполнение просьбы связано с такими-то вашими усилиями, временными и материальными затратами, что ваши усилия могут и не увенчаться успехом. Удостоверьтесь (пусть партнер сам об этом скажет), насколько он в этом нуждается. Это не позволит ему утверждать, что не очень-то и нужно было. Таким способом вы в какой-то мере подстрахуетесь от неблагодарности партнера.

Манипуляция и благодарность

Еще хуже, чем простое требование благодарности, такая ситуация: мы совершаем некое благодеяние без договора об обмене, а потом в ответ выжимаем нужное нам благодеяние. Но ведь человек в случае предварительного договора мог бы и не захотеть такого обмена. Получается неловкая ситуация. Манипулятивная.

Да, требовать благодарности конфликтогенно. И все же если сравнивать степень конфликтогенности, то более конфликтогенным является отрицание или девальвация реального благодеяния.

Уравнивание благодеяний

В физиологии есть понятие «уравнительная фаза». На сильный раздражитель дается такой же ответ, как и на слабый. Что-то подобное часто наблюдается и в отношении благодеяний. Маленькое благодеяние помнится **наравне** с благодеянием побольше. Человек подарил простенькую авторучку или хорошую книгу. Разные ведь «весовые категории». Но и то и другое помнится как единица благодеяния. Увы, в наших глазах большое и малое благодеяние часто уравниваются по механизму психозащиты. За малое благодеяние я чувствую себя должным отплатить при случае малым же благодеянием. А большое благодеяние в ответ на большое благодеяние как бы уже отпадает за ненужностью. В то же время слова благодарности произнесены, следовательно, я человек в принципе благодарный. Какие же могут быть претензии? Но на душе у благородного благодетеля горький осадок. Он может даже и не осознавать этих скрытых психологических нюансов, но совершит ли он в другой раз большое благодеяние для вас и для других? Ну что ж, введем в память нравственного компьютера: конфликтогеном может быть преувеличенная благодарность за мелкое благодеяние при игнорировании большего.

Рецепт? Хотим пользоваться расположением людей (не забывая о справедливом воздаянии или отдаче долга, причем не обязательно благодетелю, а кому-нибудь другому), не хотим отвратить от добротворчества нашего благодетеля по отношению к другим людям, — будем тщательно следить за соответствием нашего чувства благодарности и его проявлений тому благу, добру, которое мы приняли от человека. Не забывая *о самом малом принятом нами благе и самом малом взятом на себя долге*. И чтобы не получилось так: за конфетку — спасибо и за идею, которая приносит серьезный доход, — спасибо. Необходимо соблюдать пропорции. Может, однако, случиться, что нам трудно определить соотносительную ценность благодеяния. Что же, имеет смысл обратиться к друзьям, а еще лучше к людям и вовсе чужим, а значит, более объективным. Может быть, они вам разъяснят, как оценивается это благодеяние в нравственном и материальном плане. Но даже если мы уверены

в правильности оценок, то наша оценочная шкала слишком субъективна, слишком подвержена искажениям, мы склонны преувеличивать значимость наших благодеяний и недооценивать благодеяния в наш адрес. Здесь срабатывает психозащита, и благодеяние девальвируется. Ну а оценили с помощью других, тогда и цените его в соответствии с тем, что говорят другие люди, а не только вы сами.

Защита от девальвации

Мы уже говорили, что поскольку механизм девальвации психозащитный, то мы должны противодействовать ему в нас самих. Но ведь хорошо бы обезопасить себя и от потребительской тенденции у других людей.

Случай, который мы сейчас обсудим, занимает промежуточное положение между справедливым обменом и в чистом виде благородным поступком. Мы оказываем серьезную солидную услугу, договорившись о моральной и материальной ее ценности для партнера. Не набивая себе цену, мы адекватно описываем трудности, с которыми сталкиваемся при оказании услуги, временные и материальные затраты. Договариваемся о том, что если в будущем случится необходимость, то партнер поведет себя аналогичным образом по отношению к нам, что мы можем рассчитывать на его помощь. Но в чем конкретно будет заключаться эта помощь, ни он, ни я пока не знаем. Это будет *отложенный* обмен благодеяниями. Тем не менее эта ситуация ближе к благородству, потому что я, имеющий возможность свершить такие вот поступки в расчете на отдачу долга лишь в перспективе, скорее всего преуспеваю и вряд ли буду нуждаться в ответе на благодеяние.

Один склонный к добротворчеству человек, эпилептоид, обескураженный предыдущими «актами черной неблагодарности», вывел для себя такое жесткое правило. Он не дает сразу в долг много денег, а дает на пробу небольшую сумму и смотрит, как отдаются долги: вовремя или не вовремя, с напоминанием или без. Если вовремя и без напоминаний, то он начинает давать займы человеку более крупные суммы. Аналогично он поступал и с другими своими услугами, т. е. осуществлял планомерное зондирование порядочности, признательности человека. Да, чай, не при утопическом коммунизме живем. Но, разумеется, эти рассуждения не отвергают благородных поступков в адрес беспомощных

детей, стариков, инвалидов. Рассуждения эти касаются лишь тех, кто склонен проехаться за чужой счет, будучи далеко не беспомощным.

Если же вы сами выступаете в качестве просителя и не можете или не хотите сейчас предложить что-то взамен, то и здесь лучше определенность. Скажите, что это для вас серьезная услуга, что она вам очень нужна и вы будете ее ценить (и, разумеется, в дальнейшем будет именно так). Этим вы успокоите человека и в серии ответных актов убедите его в вашей надежности.

Если же благодеяние, которое предлагают, вам не нужно, надо честно и откровенно об этом сказать, потому что человек может ожидать отдачи, а вы обманете его ожидания. Поведение здесь должно быть открытым, аутентичным. Это относится и к случаям, где нет манипулятивности со стороны партнера. Человек искренне может хотеть сделать вам какое-то добро, но вы так же искренне не хотите связывать себя будущими его ожиданиями.

Возможен и иной вариант. Приняв мелкое, непрошеное благодеяние, вы тотчас же отвечаете адекватным благодеянием. Но становится ясно, что будущие ожидания партнера уже не правомерны. Разумеется, это все относится к той ситуации, когда вы не хотите углублять с человеком отношения. И напротив, как мы уже говорили, увеличивая «список благодеяний» в адрес партнера и получая в ответ положительное к себе отношение, мы углубляем наше взаимодействие с партнером на основе взаимного доверия.

Все же, отказываясь от контакта и отвергая предлагаемые благодеяния, на что вы имеете, конечно, полное право, неплохо помнить о том, что этим можно и обидеть. Поэтому делать такие вещи надо как можно деликатнее. Например, отказавшись от подарка, вы охотно продолжаете беседу, предлагаете свою услугу.

«Заочные» конфликтогены и синтоны

Задаем вопрос: «Гадости чаще говорят в глаза или за глаза?»

Ответ: «За глаза». Почему? Высказанное в глаза вызывает сопротивление со стороны «объекта». А нам надо сочувствие. И это сочувствие мы получаем от собеседника. По крайней мере, мы на него надеемся. Все очень удобно. Агрессию свою выплескиваем, но получаем не конфликт, а сочувствие, или, по крайней мере, покорное выслушивание.

Конечно, и собеседник может возразить, но, во-первых, менее агрессив-но, чем критикуемый, а во-вторых, мы выбираем собеседником чаще всего в таких случаях «своего» человека. Кроме того, изложение наше одностороннее, и плохого-то о себе мы не говорим, поэтому сочувствие практически гарантировано. Но все это обманчиво. *Конфликт только откладывается во времени.*

— Ведь ему передадут? — спрашиваем группу полуутвердительно.

— Пе-ре-да-дут, пе-ре-да-дут, — саркастически улыбается вся группа.

— Ну а как будет реагировать тот, кому передадут?

— Агрессией...

Да. А еще вы будете выглядеть весьма неприглядно: ведь вы сплет-ник и трус, наушник, или (как высказался один злословный шизоид) «науходоносор». А если правду-матку в глаза, то, хотя вы и конфликт-ный, но прямой. Так что уж лучше прямо в глаза, т. е., если вы полагае-те, что он дал вам конфликтоген, то проводите «в глаза» мягкую, жест-кую конфронтацию и управляемый конфликт. А уж если нестерпим или надо высказать отрицательную оценку за глаза, чтобы и в самом деле предупредить хорошего человека (своего собеседника) о серьезной о-пасности, то сделайте специальное заявление собеседнику по этому поводу:

— Я говорю это тебе, но никакой тайны из этого не делаю, ты мо-жешь передать ему мое мнение.

Есть не очень чистоплотный мотивчик заглазного осуждения «наше-го общего знакомого»: мы с тобой оба хорошие, а он плохой.

И за глаза, как и в глаза, давать отрицательные оценки, обвинять и высмеивать можно, пожалуй, лишь тогда, когда вы считаете, что на-пряженность и конфликт неизбежны, что получен весомый конфликто-ген, и вы на него реагируете. А так просто, чтобы потешить себя сочувст-вием собеседника, — не стоит.

Итак, *передадут!* А почему передадут? Покопаемся, как обычно, в мотивациях. Разброс мнений:

— Хотят предотвратить беду...

— Хочу предупредить человека...

— Хотят показать истинное лицо человека, который сказал про дру-гого пакость.

Да, но главное-то, главное? А главное чаще всего становится понят-ным только после разъяснения, что это «диавол» нашептывает: «Ви-дишь, о тебе плохо говорят, а обо мне не говорят...» То есть опять повы-

шается «за так» самооценка, опять переживание чувства превосходства за счет пусть маленького, но унижения партнера. И тот, кто передает плохую весть, чаще передает ее с каким оттеночком в голосе: доброжелательным или садистским? Большинство ответов на этот вопрос — с садистским. Ну, конечно, приятно увидеть, как партнер сразу встревожится, заволнуется, а не говорили ли еще чего-нибудь дурного, а ты его сразу так по-отечески-матерински успокоишь, заверишь, что не говорили, и что тебе его жалко. И сразу станешь как бы благодетелем.

Вариант предыдущей подленькой мотивации: мне плохо, пусть и тебе будет плохо. А то и другая вообще простенькая мотивация: передадут для того, чтобы поссорить...

Понятно, что от таких манипуляций по отношению к партнеру в своем поведении надо избавляться. Ловить в себе за ниточку гаденькое, разматывать весь клубок или даже всю паутину этой скверны. Преодолевать.

Нелишне отметить, что механизм такого самовозвышения за счет унижения другого невротический. Вспомним, что здоровое самовозвышение — это самовозвышение над самим собой. Так что, если я хочу считать себя здоровой личностью и быть ею, то я должен преодолеть в себе эти невротические тенденции.

Понятно, что с излагаемых позиций преодоление такого дешевого способа самовозвышения будет проявлением нейтрального коммуникативного поведения. И как всегда, не обойдемся без оговорок. А если мы искренне хотим предупредить о наличии отрицательного мнения в окружении, то как быть здесь? Но что ж, если я уверен, что отношусь к нему, как к себе, и что он воспринимает меня как свое второе «я», и все это без натяжки, то я должен его оповестить, после чего мы обсуждаем вопрос о сопротивлении этому мнению, если оно неправомерно. А если отрицательное мнение справедливо, то следует вместе с партнером (но при том, что я есть его «второе «я»») разобраться в этом, чтобы скорректировать его поведение.

Не только насмешки, обвинения и охаивания не следует производить за глаза. Исключим и типовое «только ему не говори». Уберем также прямые и косвенные знаки неприятия.

Синтонным поведением в приложении к этой теме будет передача за глаза положительной информации о человеке. Если я говорю о другом человеке кому-то хорошее, есть вероятность, что этот кто-то это хорошее передаст субъекту-объекту моей оценки.

А интересно, *что скорее передадут — отрицательное или положительное?* Здесь привычного разброса ответов мы не получили. Ответ, как это очень редко, но бывает, единственный:

— Скорее передадут отрицательное.

Но продолжаем диалог с аудиторией:

— Что делали с гонцами, которые приносили недобрую весть?

Опять полное единодушие:

— Отрубали голову.

— Ну а гонцов, которые приносили хорошую весть?.. — допытываемся дальше.

— Награждали.

Так, хорошо, сведем эту ситуацию к нашей бытовой. Если вы сообщаете весть отрицательную, то вестник *отождествляется*, идентифицируется с этой *отрицательной* вестью, и на него переносится неприятное отрицательное отношение.

Аналогично с положительным вестником.

Передатчик информации (вестник) на бессознательном уровне все это чувствует, ему не хочется испытывать напряжение при отрицательном к себе отношении, и это в определенной мере сдерживает передачу отрицательного мнения. Все же на полное торможение надеяться не следует, потому что поверхностное психозащитное стремление пережить чувство превосходства и легкие садистские тенденции могут взять у некоторых личностей верх. Кстати, чем объяснить единодушие в том, что отрицательная информация передается быстрее? Скорее всего, в этом звучит страх, что о каждом из нас могут говорить плохо. Но грех не воспользоваться и благородной мотивацией в плане передачи положительной информации. Говоря хорошее о нашем друге многим людям, мы можем быть уверены, что кто-нибудь да передаст ему, что мы говорили о нем хорошо. И он расплывается в счастливой улыбке. Только пусть это будет искренним, ибо фальшь и здесь чувствуется и раздражает. Наш адресат, до которого дошел такой желанно-неожиданный привет, захочет соответствовать тому ореолу, который мы ему создаем. Известен эффект ореола в отношении хорошего и плохого ребенка. Хороший хочет соответствовать своему ореолу и умножает соответственно хорошие поступки. Плохой ребенок, слыша отовсюду о себе гадости, говорит «ну и пусть» и ведет себя еще хуже. А на работе? Хотите, чтобы подчиненный работал лучше — создайте ему заочно ореол хорошего работника. Говорите одним своим подчиненным о других что-либо положительное,

и у всех появится желание работать. Хотите, чтобы руководитель относился лучше — говорите о нем положительное за глаза. Пусть образуется «круговая порука добра». Спешите быть гонцами добра, ангелами, ведь ангел в переводе — вестник. И пусть срабатывает эффект положительного ореола. Но даже в стремлении к нравственно положительным эффектам все должно быть искренним, аутентичным, правдивым, потому что *фальшь будет действовать против замысла*. И совсем уж нельзя использовать эти приемы в составе манипуляций, когда целью является своя мелкая выгода. Еще предупреждение. Выиграв манипулятивно фишюльку, вы проиграете *доверие*. А с ним и возможности более выгодного в материальном смысле взаимодействия.

В использовании заочного распространения положительной информации есть существенное преимущество перед похвалой в глаза. Похвала в глаза быстрее может быть принята за лесть, а восхищение за глаза вызывает большее доверие. Не так ли? А значит, эффект улучшения отношений также более выражен. И что еще важнее — я ощущаю присутствие Друга в своем окружении, своевременную поддержку, рост моего авторитета.

Мы все сказали о конфликтогенах и синтонах, источаемых нами во внешнюю среду. Но и мы сами являемся субъектами, о которых говорят хорошее и плохое. А ведь мы интересуемся, какое впечатление производим. Ну так и учтем, что не только наши впечатления о других людях могут быть субъективны и обманчивы, но и наши впечатления о самих себе могут быть ошибочными. А *мнения* различных людей, *высказанные за глаза*, несут в совокупности много ценной информации о нас. Вряд ли стоит пренебрегать этими сведениями. Наоборот, отбросив свою *предвзятость относительно предвзятости* всех вокруг, имеет смысл собирать эти сведения не с целью, не дай бог, мести, а для самокоррекции. Можно, например, по поводу своих занятий провести анонимное анкетирование.

Ориентировка в коммуникативной ситуации

Призыв к стерильности в отношении конфликтогенов надо соблюдать постольку, поскольку наше общение очень сильно ими загрязнено, и если мы будем стараться, то, устранив 50–80 % конфликтогенов в своем коммуникативном поведении, мы получим очень существенный

эффект и будем в глазах окружающих выгодно отличаться от других, которые «еще не освободились от них».

Конечно, сколько ни старайся, что-то из конфликтогенов все равно проскочит. До автоматизма этот процесс довести трудно, а вот знать, где повысить бдительность, а где можно и слегка расслабиться, было бы целесообразно.

Надо правильно ориентироваться в ситуации. Вам хочется при партнере отругать какого-то третьего человека и получить сочувствие. Так уточните сначала с помощью расспросов и наблюдения, каково *мнение партнера* насчет *третьего*. Сориентируйтесь *во всей системе его ценностей*. Хотя об этом мы уже говорили, здесь обращаем на это специальное внимание. Как и в поведении на дороге, чтобы не было дорожно-транспортного происшествия, нужно сначала притормозить, а может быть, и остановиться, осмотреться и только тогда совершить маневр: крутой поворот, объезд, обгон и т. д. Сколько сломалось отношений на пустом месте из-за того, что люди, не узнав мнения человека по тому или иному вопросу, слишком круто судили о том, что «вдруг» оказалось дорого собеседнику.

Ну и многое другое будем иметь в виду. Оцените степень *занятости* человека, его любовь к тому или иному порядку, *нужен ли* я со своим разговором, обоснованны ли *мои желания*, законна ли моя требовательность, уместны ли мои синтоны, хочет ли он внимания, которое я на нем сосредоточиваю, своя ли это компания или надо все по протоколу. И далее — по вашему вкусу и интуиции.

Но вот что надо учесть *обязательно*, так это **психотип** — *ваш и партнера*. Приступим к очень важному разделу в психологии делового общения.

Синтоны-конфликтогены и психотип

За подробными характеристиками психотипов мы отсылаем к брошюре [А. П. Егидес, Н. Ш. Сутрובה, 1990] и к нашей книге [А. П. Егидес, 2002; 2008].

Здесь дадим очень краткую сводку черт, касающихся синтонно-конфликтогенного баланса у разных психотипов.

Паранойяльные люди. Сплошные конфликтогены в адрес окружения: отрицательные оценки, обвинения, авторитарность, высмеивание. Принуждение: не хотите жить по-новому — заставим. В ответ на конфликтогены — сразу бурные конфликты.

Эпилептоиды. Здесь есть уже и синтоны. Эпилептоид иногда похвалит свысока, но все же больше обвинений; у них все «не соблюдают законы, отвергают традиции». Они авторитарны: не хотите жить по-старому — заставим. На ваш конфликтогенный посыл — сдержанность, но запомнят и отомстят. Маска на лице у них железная.

Гипертим. Тут конфликтогены пополам с синтонами; причем и тех, и других много. Это бесшабашная душа, сам незлобливо или злобно может кого-то обругать, а потом вместе с ним же и веселиться. Гипертим менее чувствителен и к конфликтогенам со стороны других людей.

Истероид. Много уместных и неуместных (льстивых) синтонов, если хочет понравиться; и много конфликтогенов, когда цепляется за свое место под солнцем внимания. Много демонстрационных конфликтогенов: «Да, я плохая, но вы все на меня смотрите». Ваш конфликтоген может послужить лакомым кусочком: он используется для скандала, в котором истероид с удовольствием барахтается, как поросенок в грязи, а вы забрызганы.

Шизоид. За деревянной маской мало видно синтонов и мало видно конфликтогенов. В ответ на конфликтогены шизоид замкнется или остро съязвит.

Психастеноид. Тонко, искренне синтонен, жутко боится кого-либо обидеть; конфликтогенов мало, но иногда со своими синтонами может тоже надоесть, так что ему, как и другим, надо чувство меры. В ответ на конфликтогены психастеноид примет все всерьез и займется самобичеванием.

Сензитив. Конфликтогенов не дает, потому что боится; много теплых синтонов, но в основном на уровне общения, а на уровне отношений энергетический дефицит не дает ему возможности развернуться. В ответ на конфликтогены сензитив тихо заплачет.

Приблизительное количественное соотношение конфликтогенов и синтонов у разных психотипов представлено на рис. 8.

Паранойальным, эпилептоидам, гипертимам и истероидам надо выработать больше сдержанности, упорядочить агрессию. А дефензивным личностям надо больше активности, меньше бояться ударов, и тоже будет достигнут успех. Шизоидам, которые относятся к дефензивным, но которые более, чем другие психотипы, способны к юморотворчеству, надо активно сопротивляться своему психозащитному юмору.

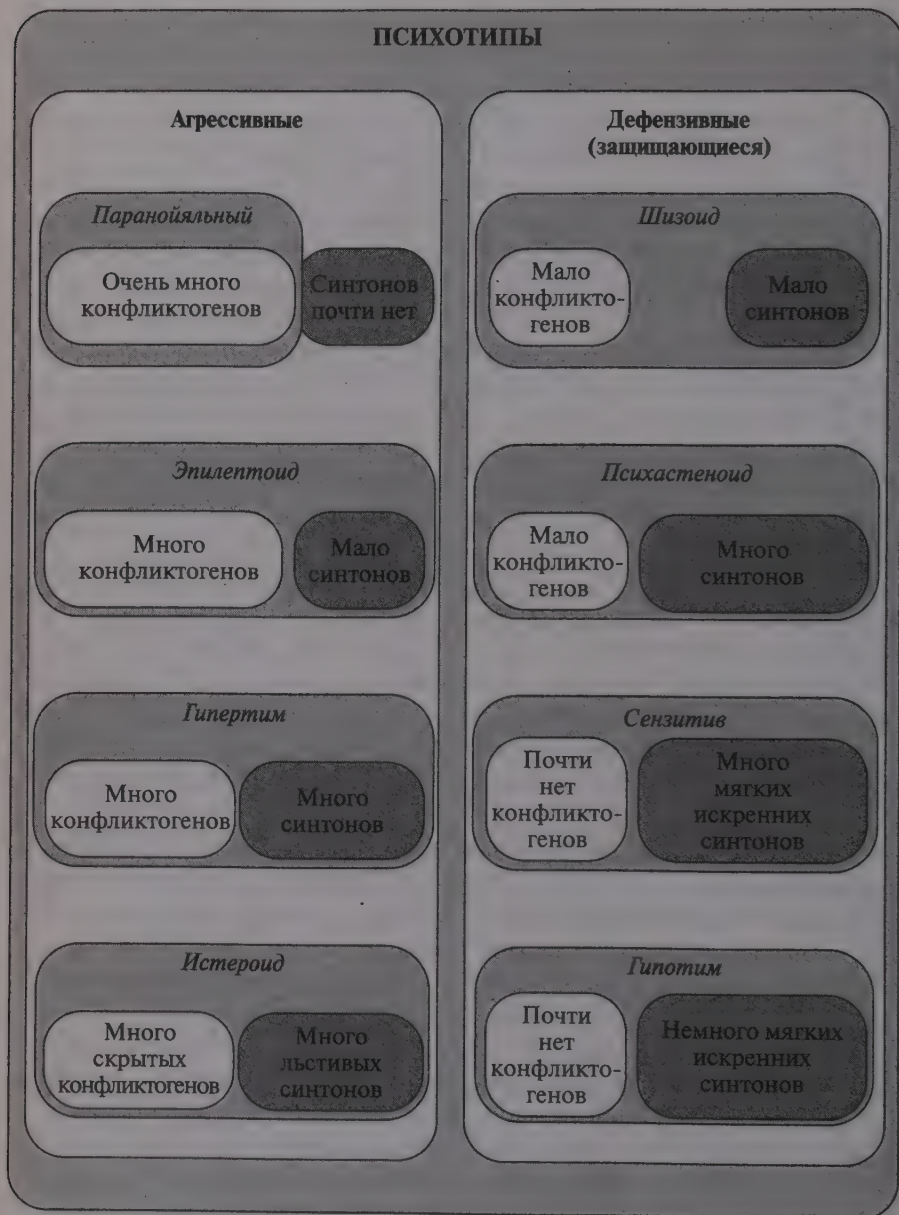


Рис. 8

КАК РАСПОЛАГАТЬ К СЕБЕ ЛЮДЕЙ

КОНФЛИКТОГЕННОЕ
 коммуникативное
 поведение

Обязан, но не сделал

Должен, но не сделал

Должен по межличностному
договору, но не сделалОбесценивание благодеяния
при ожидании благодарности

Отрицательная оценка

Обвинение

Юмор на партнера

Категоричность,
безапелляционность

Авторитарность

Знаки неприятия

Перебивать

Тайнственность
вместо гласностиТянуть одеяло
внимания на себяГрубый отказ от нужного
партнеру общения

Отрицательное за глаза

НЕЙТРАЛЬНОЕ
 коммуникативное
 поведение

Обязан и сделал

Должен и сделал

Должен по межличностному
договору и сделал

Пассивная благодарность

Отсутствие оценок или
объединенная
отрицательная оценкаОбъединение вины
или отказ от обвиненияЮмор на себя и
на партнера, отказ от юмораНекатегоричность,
но определенность

Отказ от авторитарности

Нет знаков прития
и знаков неприятия

Не перебивать

Отказ от тайнственности

Ни то ни се

Деликатный уход от общения,
пассивное общение

Ни то ни се

СИНТОННОЕ
 коммуникативное
 поведение

Не обязан, а сделал

Не должен, а сделал

Не должен
по межличностному договору,
а сделал сверх договораАктивное выражение
благодарности, несмотря
на то что ее не ждутПоложительная оценка
в соответствии с желаемой
пристройкойСнятие вины с партнера,
самообвинениеЮмор без адреса
и юмор на себяПриглашение
к обсуждениюПриглашение к совместному
принятию решений

Знаки прития

Дать себя перебить,
активное слушание

Активная гласность

Фокусировать на партнере
нужное ему внимание людей

Щедро дарить свое общение

Положительное за глаза

Рис. 9

Как можно использовать все упомянутые сведения? Во-первых, стоит произвести тщательную самодиагностику, прочитав указанные две книги. Если трудно, то надо обратиться к психологу и провести диагностику со стороны. Обратить внимание на то, *что* в вашем психотипе является *сильной стороной*, опираться на это в отношениях и общении. Но и понять, *что* раздражает всех людей в вашем психотипе, самодисциплинироваться и отслеживать проявление этих черт. В особенности стоит обратить внимание на то, как реагируют на *ваши* психотипные особенности *разные* психотипы. Эпилептоид, например, и для гипертима может быть тяжеловат со своей настоящей любовью к порядку и требовательностью, гипертим поотшучивается, а потом начнет огрызаться. Но сензитива эпилептоид может довести до слез, а гипотима до самоубийства. Зачем? Негуманно и нерационально. Сензитив не сможет навести порядок в большом хозяйстве, но сможет навести бесшумный уют в вашем эпилептоидном кабинете, так не орите на него за пролитый чай. И надо проанализировать так отношения в общении и каждого другого психотипа с каждым психотипом.

Реализуя главное требование в улучшении психотехники общения («подавить конфликтогены, подавать синтоны»), имеет смысл держать в уме один эпизод из шекспировского «Гамлета». Королева: «О, Гамлет, ты рассек мне сердце». Гамлет: «Отбросьте же дурную половину и с лучшей живите в чистоте» [1939. С. 30].

В заключение главы представим схему (см. рис. 9), кратко отражающую ее содержание.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Расскажите о конфликтогенах и синтонах, связанных с позициями «выше», «ниже», «на равных».
2. Изложите материал по конфликтогенам и синтонам, связанным с нравственностью и законами.
3. Как проявляется конфликтогенное и синтонное коммуникативное поведение в приложении к межличностному договору?
4. Приведите примеры синтонных мелких услуг.
5. Разъясните конфликтогенную суть нарушений этикета.
6. В каких случаях цитирование является синтоном, а в каких конфликтогеном?
7. Расскажите о конфликтологическом значении оценок.

8. Почему люди дают друг другу отрицательные оценки?
9. Почему сама ситуация оценивания конфликтогенна?
10. Приведите случаи положительной оценки с необоснованной пристройкой сверху и объясните ее конфликтогенную сущность.
11. Проведите сравнительный анализ конфликтогенного значения отрицательных оценок и обвинений.
12. Дайте конфликтологическую оценку юмору.
13. Покажите конфликтогенное значение категоричности.
14. Психолого-конфликтологическое использование «задачи с параллелепипедом». Как она убеждает в том, что должна быть умеренность в уверенности?
15. Каково оптимальное соотношение авторитарного и демократического стилей в совместной деятельности?
16. В чем заключается конфликтогенная сущность манипуляции?
17. Проведите конфликтологический анализ явлений, обозначаемых словами «приятие» и «неприятие».
18. В чем состоит искусство разговора?
19. Проведите конфликтологический анализ благодарности/неблагодарности.
20. Что понимается под «заочными» конфликтогенами и синтонами?
21. Как влияет личностный психотип на соотношение конфликтогенов и синтонов?

ОПТИМИЗАЦИЯ РЕАГИРОВАНИЯ НА КОНФЛИКТОГЕНЫ

- Мягкая конфронтация
- Жесткая конфронтация
- Управляемый конфликт
- Повышение давления в линии «мягкая конфронтация»—«жесткая конфронтация»—«управляемый конфликт»
- Еще замечания по мягкой и жесткой конфронтации
- Ориентировка при получении конфликтогена
- Стратегия коммуникативного поведения

Вам дан конфликтоген, хотя из своего инициального коммуникативного поведения вы тщательно изымаете конфликтогены и насыщаете его синтонами. Реакция на него может быть *неоптимальной*.

Оптимальные формы реагирования на конфликтогены мы называли «мягкой конфронтацией», «жесткой конфронтацией» и «управляемым конфликтом».

Последнее время слово «конфронтация» стало обиходным в политике и имеет здесь отрицательный оттенок. Мы тоже в принципе против конфронтации. Вот если бы только можно было вкушать лишь райское блаженство сплошных синтонов в адрес друг друга, и никаких тебе конфликтогенов. Но поскольку это чистейшей воды идеализм, то констатируем, что собственно конфликту, пусть и управляемому, имеет смысл предпослать спокойное противостояние интересов. Лицом к лицу, чтобы было видно, в чем, собственно, противоречие. Или почетче: лоб в лоб, как дословно можно перевести с латыни слово «конфронтация».

Мягкая конфронтация

Эту форму реагирования на инициальный конфликтоген изобразим, как в дальнейшем и другие формы, в виде отдельных блоков. Дадим их сразу *в виде единой схемы* (рис. 10).

В процессе же преподавания эту схему имеет смысл **рисовать блок за блоком** с пояснениями к каждому из них и сопровождать текстом. Так, чтобы схема вырастала на глазах.

Мягкую конфронтацию имеет смысл начать с блока...



Рис. 10

Нравственно-психологический анализ ситуации

Надо уяснить или даже *выяснить* причины подачи конфликтогена. Это необходимо, по крайней мере, для того, чтобы уточнить нашу роль в том, что нам дан конфликтogen. Ведь мы могли дать повод. Тогда извиняемся и устраняем поводы.

Но это уже и давление с нашей стороны, если нами повод не был подан.

Описание своего состояния

Понятно, речь идет о психологическом состоянии, о психологических переживаниях, возникших в связи с получением конфликтогена со стороны партнера.

Этот блок, скажем заранее, противопоставляется блоку из жесткой конфронтации, который мы позже условно обозначим как **формулирование обвинения**. Здесь же, в мягкой конфронтации, мы действительно говорим, например, мужу, который несправедливо старается уйти от домашней работы: «Миш, ну мне же тоже хочется посмотреть телевизор, а у плиты я этого не могу сделать, да и голова от газа болит, ведь я слишком много нахожусь на кухне». Или буфетчице, которая, после того, как считала деньги, берет бутерброд немытыми руками: «Вы знаете, все-таки не очень приятно видеть, как вы берете бутерброд не щипцами, а рукой».

Описание своего состояния, с одной стороны, все же не обвинение, а, следовательно, более мягкое воздействие. А с другой стороны, это все же сопротивление, а не проглатывание пилюли. Иногда бывает даже достаточно мягкого намека на неудобство, и партнер, допустивший незлоумышленный конфликтоген, может быть, засмущается, засуетится: как бы исправить положение.

Л. А. Петровская [1982] приводит в процедуре социально-психологического тренинга «описание своего состояния» как средство повышения социально-перцептивной чувствительности у окружающих людей. В нашем контексте оно, кроме того, оказывает психологическое давление. Но мягкое. Человек не почувствовал, что дает нам конфликтоген, а мы дали ему это понять.

Просьба снять конфликтоген

Не будем идеалистами, совестливых «конфликтогенщиков» не так уж много, поэтому повышаем давление, вводим следующий блок — просьбу снять конфликтоген. Мужу полувопросительно: «Ну, может быть, ты все же поможешь?» Подчиненному мягко-настоятельно: «Давайте поищем варианты, при которых не было бы опозданий». Продавцу: «Я прошу вас, давайте взвесим товар точнее».

Заметим опять-таки, что это повышение давления, но мягкое.

Частичное оправдание партнера

Это третий блок, как бы смягчающий первые два. Частично оправдываем партнера обстоятельствами и собственным поведением. Пример?

Ваш подчиненный постоянно покидает рабочее место на четверть часа раньше. Вы ему:

— Понимаю, у вас трудности: надо не опоздать на вечерние занятия в вузе...

Это обстоятельства.

Мужу: «Сереж, я, конечно, не оговорила перед свадьбой наше равенство на кухне». Имеется в виду, что не ставила условие, не предупредила, значит, частично обусловила его поведение. Здесь частичное оправдание партнера своим поведением. Мы не снимаем полностью вину с него и не берем ее полностью на себя, как при (вспомним) исключительно синтонном общении. Но и не концентрируем вину только на партнере, как это будет при жесткой конфронтации. Значит, это смягчение, но в духе сопротивления.

Мирные инициативы

Ясно, что сопротивление может привести к ссоре, и партнер может понять ваше сопротивление как раз в том плане, что вы ведете к ссоре, поэтому в качестве отдельного блока выдвинем **мирные инициативы**. Собственно, это просто декларация, призыв к миру. Но в то же время это очень важно. Надо, чтобы партнер понял: вы ссориться не хотите. Таксисту: «Я бы не хотел доводить дело до конфликта» (подтекст: он возможен, но нежелателен для меня). Жена мужу: «Сань, так не хочется ссориться, а мы стоим на тропе войны». Опять смягчение, но мир — на справедливых условиях. Директор школы нерадивому родителю: «Вряд ли стоит доводить дело до педсовета...»

Конструктивные предложения

Предлагаем партнеру такое решение противоречия, которое пусть частично, но в то же время по большей части удовлетворяет ваше справедливое предложение снять конфликтное поведение и частично уменьшает трудности партнера. Компромисс, не унижающий партнера и восстанавливающий ваше достоинство и ваши права. Вот примерный разговор с таксистом.

Вам хочется попасть вовремя домой, сейчас и в самом деле поздно. Но и мне хочется попасть домой пораньше. Право мое, и я настаиваю. Однако мы могли бы доехать до стоянки такси, которая расположена

по дороге к моему дому, и если вы договоритесь со своим коллегой, чтобы он меня доставил, то я могу пересесть, впрочем, понятно, пересадка за ваш счет.

Таксист потеряет немного времени и денег, но вы, не настаивая на невыгодном для него вояже, существенно облегчаете его ситуацию, потеряв три минуты на пересадку. Ну, а что же с женой и мужем? Конструктивное предложение в нашем примере может состоять в том, чтобы муж почистил картошку на два дня, не отрываясь от телевизора. Вспомним и о приведенном ранее сюжете с молодой талантливой и непокладистой учительницей, которой директор школы предложил воспользоваться своим кабинетом.

Конструктивные предложения означают и усиление давления, и смягчение его. Я ведь не снимаю требований, а вношу предложение, которое может обеспечить их выполнение, и сам по себе очередной блок воздействия означает *наращивание давления*. Но я забочусь и о том, чтобы неудобства для партнера при условии выполнения этого требования были бы минимальными.

Подавить конфликтогены

Мы строго следим за тем, чтобы в нашем поведении не проскользнули даже минимальные конфликтогены. Понятно, это *смягчение* по сравнению с неуправляемым конфликтом, где конфликтогены составляют суть воздействия. Но как ни странно, это — такова диалектика — и элемент *давления*. Человек ведь чувствует разницу: сам он дал конфликтоген, а с ним — по-человечески, заботятся о том, чтобы не задеть, сравнение в его глазах и в глазах свидетелей — не в его пользу, и он «засмущается» или даже искренне засмущается.

Но изъятие конфликтогенов в процессе мягкой конфронтации — дело сложное. Обычно так и тянет оскорбить в ответ на оскорбление... При инициальном коммуникативном поведении сдержаться нетрудно, а здесь трудно. И поэтому при мягкой конфронтации более тщательно, чем в инициальном поведении, надо следить, чтобы **конфликтоген в ответ на конфликтоген** не проскочил даже случайно, даже махонький, ибо дальше — свалка неуправляемого конфликта. Ни ирония, ни легчайшая пристройка сверху, особенно с близкими. Вычеркиваем конфликтогены начисто.

Любопытный вопрос. Почему мы выделили изъятие конфликтогенов в блок? Ведь это вроде бы не действие, а, наоборот, отсутствие действия. Тонкость в том, что это, тем не менее, целенаправленная и упорная деятельность, заключающаяся в постоянном уловлении, пресечении, оттормаживании постоянного и напряженного желания выдать конфликтоген. Все время надо быть начеку.

ПодавАть синтоны

Выделим в мягкой конфронтации еще один блок — **подачу синтонных посылов**. Постоянно изыскиваем возможности подать адекватные, уместные, нелестивые, искренние, с чувством меры и вкуса, синтонные послылы.

Вернемся к «любимому» персонажу — таксисту. Ему можно сказать (если это на самом деле так): «У вас очень ухоженная машина, мне хочется ехать с вами, а не в развалюхе какой-нибудь...» Ну а что скажет жена? «Вить, ну поссоримся, от ссоры до развода рукой подать. Ну а где я найду потом такого мужа?»

То, что это играет на смягчение конфронтации, понятно. Но опять-таки и давление: я, несмотря на напряженность, нахожу в себе силы найти в тебе положительные качества, *ответь и ты мне искренним стремлением* уменьшить напряженность. Но чтобы не было соскальзывания в сторону манипуляции. Такая опасность есть, но именно поэтому мы и дали такой длинный ряд определений для синтонов: адекватные, уместные, нелестивые, искренние, с чувством меры и вкуса. Кроме того, манипуляция — это воздействие в *ущерб партнеру*. Нет, наша мягкая конфронтация не приносит ему ущерба, это только восстановление справедливости.

Как видим, подача синтонных посылов — тоже напряженная деятельность. Тем более напряженная, что, как уже мы толковали, хочется-то прямо противоположного — оскорблять.

Интонации

К сожалению, нет возможности в тексте «озвучить» речевые интонации. Мы сможем только описать их. Разделим (очень условно) людей на близких и неблизких. Близкие: муж, жена, сын, дочь, мама, папа, брат, сестра... Неблизкие: таксист, продавец, кассир, хамящая завстоло-

вой, мелкий чиновник в «присутственном месте», крупный чиновник городской исполнительной власти... Ну а коллега, подчиненный, непосредственный руководитель, преподаватель для студента, студент для преподавателя — они где-то посередине...

Так вот, в речевых интонациях при мягкой конфронтации с близкими людьми лучше, чтобы присутствовали нетвердость, неуверенность, прерывистость речи, негромкость, нежесткость, рассудительность, легкое чувство обиды, удивление. Но в то же время это сигнал сопротивления. Интонации могут быть и сожалеющими или щадяще-настойчивыми. Но чтобы не было вкрадчивости, фальши, неискренности.

Какие интонации с неблизким человеком? Прежде всего, более уверенные. Речь уже гладкая, а не прерывистая; без запинок, как бы выученная. Легкий (только очень легкий) оттенок валяжности. Непреувеличенное, неподчеркнутое, но отчетливо обозначенное чувство достоинства. Чиновник, выжимающий взятку, должен почувствовать, что впереди жесткая конфронтация. Речь может быть и более громкой или подчеркнуто переходить на почти шепот. Кстати, модуляции в голосе позволяют разрядиться и в то же время «не орать» и не размахивать руками, а выглядеть спокойным.

Психологическому клиенту придется потренироваться самостоятельно, найти и выбрать подходящие интонации. Попробуйте записать свои поиски на магнитофон, послушайте внимательно и добейтесь, чтобы вы услышали в своих интонациях те оттенки, которые мы только что попытались описать.

Взор

Тоже со счетов не сбросишь. В неуправляемом конфликте глаза вылезают из орбит, сверкают, расстреливают партнера в упор. Взор-взгляд, направленный в глаза, в биомире — это выражение либо сексуальных чувств, либо агрессии. При получении конфликтогена мы, конечно, не сексуальные чувства испытываем, поэтому глаза «мечут молнии», в такт «грому» из гортани. В то же время прятать глаза — в биомире означает трусость. Вспомним, как провинившаяся собака прячет морду, когда ее стыдят. Поэтому лучше не так и не так. Взор — *по разным точкам контура верхней части фигуры, редко на лицо, еще реже в глаза.*

Поза

Поза должна быть не развязная и не скованная. Разговоры с выяснением отношений чаще всего бывают в положении сидя. Если человек, равный вам по статусу, сидит, то и вам имеет смысл сесть. Бывают исключения, конечно, но чаще всего возможность сесть имеется. Лучше это сделать со словами: «И я присяду, если вы не против».

Если партнер *стоит*, проводить разговор надо тоже *стоя*. Но сначала поговорим про положение *сидя*. Руки и ноги должны быть несомкнуты, тем более не перекрещены. Голени не выставлены вперед и не поджаты под себя, они должны располагаться перпендикулярно к полу. Причем так, чтобы они удерживались сами в этом положении без напряжения. Это достигается тем, что колени слегка, под углом в 30°, разведены. Понятно, что если это дама (и на ней юбка), то колени, как и стопы (уступим этикету), пусть будут сведены, но все же не перекрещены. Но полная симметрия неестественна, так что лучше одну стопу — на 3 см вперед, другую — на 3 см назад. И руки тоже не так симметрично, как у египетского сфинкса, одна пусть будет на ноге чуть ближе к туловищу, другая — чуть дальше. Не стоит локоть класть на спинку стула: это агрессия. Не стоит кисти рук и тем более локти класть на стоящий перед вами стол — это занятие пространства партнера и тоже напрягает. К слову сказать, поза «сидя» в инициальном коммуникативном поведении такая же.

Если равный вам по статусу партнер стоит, вы тоже стоите. При этом не надо широко расставлять ноги. В фильмах про фашизм так стояли эсэсовцы. Но и не «пятки вместе, носки вместе». Это неустойчивая поза, или точнее — поза неустойчивости: достаточно дуновения, и «вы свалились». Пусть между стопами будет 20 см, при этом одна на 2 см вперед, другая — на 2 см назад.

Жесты

Экспансивные политические лидеры любят широкие жесты. Часто это выбрасывание руки вперед, а иногда и в других направлениях. При мягкой конфронтации пусть руки движутся, но не слишком отдаляются от туловища и головы. Жесты — скромные, нез энергичные, в основном кистью руки, но жесты должны быть, и они должны быть живые, а не полная неподвижность.

Жесткая конфронтация

Опять начнем с целостной схемы, к которой можно обращаться по мере описания каждого блока (рис. 11).



Рис. 11

Формулирование обвинения

Почему именно **формулирование**? Потому что партнер должен четко понять, чего, собственно, от него хотят. Обычно в неуправляемом конфликте обвинение предъявляется хаотично, беспорядочно. Сопровождается выкриками, оскорблениями. Одни бурные эмоции. Как говорил немецкий психолог-психиатр Эрнст Кречмер [1928], **двигательная буря**. А что значит формулирование? Последовательное четкое изложение вины, или, скажем так, подведение под статью уголовного кодекса, про-

цессуального кодекса, морального кодекса — словом, какого-либо **кодекса**. Нарушены какие-то правила, может быть, административные, а может, нарушен только межличностный договор (но, значит, нарушен моральный кодекс). Пример? Ну что же, продолжим примеры с таксистом и мужем. Таксисту: «Ведь вы прекрасно знаете, что сейчас семь часов, посадка до семи тридцати, и вы обязаны меня везти в любой конец города и в аэропорт. Вы нарушаете правила». Жена мужу: «Ты хочешь, чтобы, работая на равных с тобой в школе, я вела бы дом одна? Но ведь это же несправедливо. Это даже не домострой. Потому что при домострое жена вела только дом. Это не по-человечески...»

В жесткой конфронтации уже нет блока частичного оправдания партнера (смягчения вины). Хотя разные другие средства позволяют провести жесткую конфронтацию и более жестко, и более мягко (смотря по обстоятельствам).

Требование снять конфликтоген

Этот блок заменил собой блок **просьба снять конфликтоген**, который был частью мягкой конфронтации. Содержание блока, в сущности, то же. Даже слова могут быть теми же. Но произнесение их более требовательное, более настоятельное. А иногда имеет смысл и слова изменить. Вместо «Ну может быть, ты мне все же поможешь?» — «Ты мне все же должен помочь» (это, понятно, что мужу). Вместо «Будьте добры, включите счетчик, поедem» — краткое «Так мы едем?!» Этот блок мы в видоизмененном виде повторяем, если жесткая конфронтация является *этапом* после мягкой конфронтации, а не *самостоятельной* формой реагирования. Но если она не этап, а сама по себе, то это, понятно, не повторение, а звучит впервые для партнера, но тоже с известной степенью *жесткости*.

Есть и еще блоки, которые с небольшими изменениями или вовсе без них мы можем повторить на этапе жесткой конфронтации. Или, если это не этап, а «изолированная» сама по себе форма воздействия, то они, эти блоки, просто являются аналогами блоков мягкой конфронтации. Это **мирные инициативы и конструктивные предложения**. Рассмотрим их.

Мирные инициативы

Мужу: «Виталь, я думаю, что нам все же не удастся поссориться». Таксисту: «Честное слово, мне не хочется обострять обстановку. Да

и вам это не нужно». Репарка: мирные инициативы и в жесткой конфронтации, и в мягкой имеет смысл выдвигать неоднократно, варьируя слова и невербальные элементы. Как бы уговаривая, внушая.

Конструктивные предложения

Мужу: «Саш, так я принесу тебе сюда к телевизору картошку?» — мягко-настоятельно. Таксисту: «Так все-таки давайте заедем на стоянку и пересадите меня в другое такси!» — жестко-настоятельно.

Но по сравнению с мягкой конфронтацией в жесткой есть много нового. И самое серьезное новое — это формулирование угрозы.

Формулирование угрозы

Опять формулирование. Почему? А потому что угрозы, как и обвинения, высказываются обычно в духе двигательной бури, по Эрнсту Кречмеру. И тогда партнер понимает, что это «буря в стакане воды», что ничего не будет, что дело кончится только эмоциональными высказываниями, в ответ на которые он также что-то беспорядочно выкрикнет. К неуправляемым конфликтам он привык.

Мы формально-сухо должны сказать таксисту:

— Вы полагаете, что дело тем и кончится, что я выйду из машины, и только. Нет, я запишу ваш номер, придя домой, сяду за компьютер и напишу письмо о том, как вы работаете. В трех экземплярах. Один пойдет в мэрию. Второй — в общество потребителей. Третий — в городскую газету. В каждом экземпляре будет указано, что копии пошли в два других адреса. Вы понимаете, конечно, что мэрия, зная о копиях, так или иначе вынуждена будет сообщить в ваше АО и проверить, как отреагировало руководство. Вы хотите немного выиграть, отказываясь меня везти, но проиграете вы существенно больше. Стоит ли?

«Если вы будете так обращаться с нами, то мы обращаемся в суд», — это, к примеру, в ответ на постоянные задержки зарплаты.

И снова мирные инициативы: «Может быть, не будем доводить дело до конфликта?»

С родственниками и вообще с близкими людьми угроза должна звучать не формально-сухо, а в голосе пусть будет **горькая обида и обреченность**. Вы **вынуждены** обострить отношения, потому что страдает достоинство:

— Алеш, если ты отказываешься на равных со мной вести кухню, то я отказываюсь готовить, и мы переходим на сухоятку.

Угрожать близкому человеку мы можем, скорее всего, частичным разрывом отношений. Это очень много, если он вас ценит. А угроза полного разрыва еще более тяжела. Внимание! Никогда не следует бросаться словами о полном разрыве. Если вы решаетесь на него, то до этого должен быть проведен неоднократный глубокий нравственно-психологический анализ ситуации. Слова о разрыве сначала сильно ранят. Но если ими злоупотреблять, то они перестают работать. Или резко портят отношения.

Подача допустимых конфликтогенов

Этот блок особый в том смысле, что надо (очень надо) и трудно (очень трудно) соблюсти чувство меры. Сразу же ограничение: с очень близкими людьми, с которыми «детей крестить», вообще никаких конфликтогенов, как и в мягкой конфронтации. Если не считать конфликтогеном саму вынужденную угрозу, высказанную **горько-обреченным** тоном. Но в жесткой конфронтации, например, с работниками сферы обслуживания, которые хотят, чтобы не они нас, а мы их обслуживали, конфликтогены просто необходимы. Надо выбить их из седла, сбить с них спесь, подкрепить успехом, одновременно оставаясь неуязвимыми.

Неуязвимыми. Что мы имеем здесь в виду? Наши фразы могут быть запотоколированы, подшиты к делу, и мы при этом не будем осуждены юридически и морально. Например, оправданная формально пристройка сверху: «Вы сфера обслуживания — обслуживайте». В ответ на их стандартную фразу: «Ничем не могу вам помочь» — «А я и не прошу у вас помощи, вы обязанности свои выполняйте». В некоторых случаях можно применить жестко-язвительную отрицательную оценку: «Вы профессионально несостоятельны, не знаете правил, по которым вы должны работать». Хорошо бы иметь в запасе юмористические фразы. Если вам не дают вовремя и всю сдачу: «Пожалуйста, сдачу. Я на машину коплю, но не вам, а себе».

Изъятие синтонов

Вспомним: в мягкой конфронтации мы особо пеклись об изъятии из коммуникативного поведения конфликтогенов. И говорили о том,

что это — деятельность, постоянное слежение. Такая же деятельность, но по отслеживанию импульсов подать синтон, должна осуществляться в процессе жесткой конфронтации. Здесь нас может потянуть на смягчение обстановки (до снятия конфликтогена со стороны партнера) синтоном, а с близким человеком нас может потянуть и на «сюсюканье». Но ведь мы проводим уже жесткую конфронтацию, и партнер может понять это как слабость.

Для смягчения ситуации достаточно более жестко подаваемых мирных инициатив. Надо, чтобы выдерживалась структура. Конечно, нет беды, если не выдерживается, но и успеха меньше.

Интонации

В жесткой конфронтации, как и в мягкой, очень важен тон. С близкими людьми палитра интонаций не очень велика. Это **сдавленный голос**, в нем **обреченность**, **огорчение**, **обида**. Обреченность в том смысле, что вы вынуждены идти на жесткую конфронтацию, хотя не желаете этого, вынуждены, потому что иначе роняете ваше достоинство. Это особо важно при формулировании угрозы, поэтому выше мы об этом вели разговор почти в тех же словах, но и в целом интонации с близким человеком очень важны, поэтому мы записали это здесь «отдельной строкой».

Снеблизкими людьми. Уверенность, гладкость, текст как бы хорошо заучен, не лезете за словом в карман. Не дарите партнеру пауз. Голос может быть твердым, даже громким, в нем может чувствоваться металл. Но нельзя срывать на крик. Вот здесь-то и проявится чувство меры. Можно применить нестандартные интонации. Легкая снисходительность, ироничность, язвительность. Очень хорошо работает вальяжность. Когда **голос бархатный**, **нахалы** часто становятся **шелковыми**.

Еще лучше интонации менять. От вальяжности к ироничности, от ироничности к снисходительности, от снисходительности к небольшому металлу в голосе — все это помогает быть уверенным и незаметно для окружающих выплеснуть свою агрессию.

Особенно труден вопрос с интонациями при подаче конфликтогенов. Конфликтоген только нам, посвященным, должен быть виден. Но именно в подаче конфликтогена особенно заметна наша агрессия, и именно здесь легко соскользнуть в русло неуправляемого конфликта.

Поэтому в блоке жесткой конфронтации должна быть особенно жесткая самодисциплина.

Взор

В мягкой конфронтации взор был по контуру верхней части фигуры и редко в глаза. Но сейчас — конфронтация жесткая. Нужен взгляд «глаза в глаза»; не все время, конечно, а периодически. И периодически же — по контуру головы, т. е. от глаз мы не отходим, не прячем свои глаза, смело смотрим опасности в лицо. Партнер ведь тоже подает нам своим взглядом «глаза в глаза» и мимикой сигналы опасности. Нам нелегко выдержать это, и наш взор как бы автоматически уходит в сторону. На такой случай посоветуем прием, который часто практикуется гипнотизерами при фасцинации (т. е. гипнотизации взглядом, направленным в глаза партнера). Надо смотреть на переносицу или в середину лба. Если трудно и это, то перевести взор еще выше, к границе лба и волос. У партнера складывается впечатление, что вы смотрите ему в глаза, а вы существенно облегчаете свою задачу. Потренируйтесь сначала в спокойной обстановке друг на друге. Потренируйтесь на ничего не подозревающем человеке в простой беседе. Если это будет недолго, то он не заметит или, в крайнем случае, ущерб для него будет невелик.

Поза

С близким человеком поза, как в мягкой конфронтации: неагрессивная. С неблизкими людьми поза неразвязная, но независимая, с легким налетом агрессивности. При переходе от мягкой конфронтации можно положить ногу на ногу, а одним локтем опереться о спинку стула, на котором сидите. Можно сложить руки на груди. Можно откинуться на спинку стула, а ноги чуть выдвинуть вперед. Но все это должно быть не слишком вызывающе, а для придания большей стабильности защитной позиции. Как бы стабилизатор.

Жесты

Могут быть более энергичными, но так же, как и в мягкой конфронтации, — в пределах своей фигуры. Опять же с близким человеком они, как и интонации, должны выражать горечь обиды. А с нарушителем

ваших прав (чиновником) пусть они будут вальяжными, восстанавливающими баланс достоинства, но тоже не оскорбительными. Не стоит на похлопывание по плечу хлопнуть по плечу в ответ, как это сделал персонаж Олега Басилашвили в «Осеннем марафоне». Это было начало неуправляемого конфликта. При попытке похлопать вас по плечу лучше отодвинуть вовремя похлопывающую руку со словами типа: «Ты не в Чикаго, моя дорогая...»

Управляемый конфликт

Но вот ни мягкая конфронтация, ни жесткая конфронтация не дали результата: партнер упорствует во грехе. Или... мы решаем сразу приступить к конфликту, без постепенного увеличения давления. В любом случае этот конфликт должен быть управляемым.

Если нет инстанции

Человек на одной доске с нами, т. е. нет инстанции, куда мы могли бы апеллировать. В этом случае управляемый конфликт проводится достаточно просто. Мы сообщаем о переходе к исполнению угрозы. Еще раз выдвигаем (на всякий случай — а вдруг он передумал) мирные инициативы. И осуществляем то, что звучало в «угрозе». Это, в общем, ситуация супругов. Конечно, можно представить себе, что они апеллируют как к инстанции к родителям, но все же с натяжкой. Это два суверена, которые решают вопросы самостоятельно. Итак, жена мужу говорит:

— Дим, ну так я уже сегодня ничего не готовлю на ужин? А может, все же помиримся?

И если «Дим» непреклонен, ужин-таки не готовится.

Управляемый конфликт при наличии инстанции

Управляемый конфликт при наличии руководящей или контролирующей инстанции проводится по более сложной схеме. Мы ее распишем сейчас так же подробно по блокам, как мягкую и жесткую конфронтацию. Но сначала — вот она вся (рис. 12).

Начнем с блока «Знакомство».

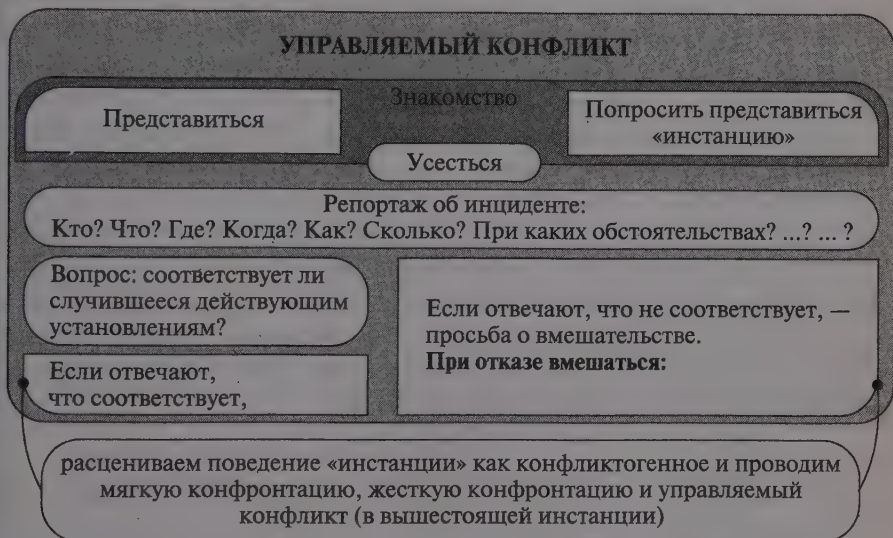


Рис. 12

Знакомство

Обращаемся в инстанцию, и если мы с ее работниками не знакомы, то представляемся, лучше развернуто: фамилия-имя-отчество и что-то из статуса (студент, доцент, наконец, просто житель района). Просим представиться работников инстанции. Даже если мы имеем право не представляться, допустим, директору магазина при обжаловании действий продавца, все же лучше сделать это. Директору тогда психологически труднее будет отказаться назвать свои имя-отчество-фамилию, а коль скоро он их назвал, он тоже как бы уязвим и поэтому более склонен к справедливому разрешению противоречий.

Надо усесться

Если «инстанция» стоит, то можно разговаривать стоя. А если сидит за своим столом, обязательно надо сесть. Вы не проситель. В кабинете около стола руководителя есть стулья. Мы предполагаем, что руководитель о нарушениях знает и их покрывает. Не будем забывать, что это, однако, только предположение, хотя и очень правдоподобное. Поэтому

мы ведем себя мягко-настоятельно. И усаживание должно быть тоже мягко-настоятельным. Это проявляется в том, что мы усаживаемся с одновременным произнесением фразы: «С вашего разрешения, я присяду?!» Эта полуутвердительная-полувопросительная фраза психологически затруднит давление на вас, мол, мне некогда, давайте быстрее. Вы уже сидите, следовательно, разговаривать будете долго и серьезно. Поднять вас труднее, чем не разрешить сесть. Вы уже как бы заняли плацдарм. В самом деле, нелепо будет выглядеть директор, который стал бы требовать, чтобы вы встали. Полувопросительная форма предполагает, что по каким-либо весомым причинам вас могут попросить не садиться. Но это только «как бы», вы ведь входите в кабинет к руководителю, который обязан решать вопросы, так что обращаетесь вы законно. И «плотно» усаживаетесь тоже законно. Сесть настолько важно, что мы выделили это действие в отдельный блок.

Репортаж об инциденте

Это **самое важное** в управляемом конфликте. И здесь легко поскользнуться. Репортаж должен быть именно репортажем. Два момента надо выдержать четко. **Без оценок и без эмоций.** Нет, конечно, оценки и эмоции предполагаются, подразумеваются, но явно они звучать не должны.

В репортаже надо ответить как бы на все вопросы русского языка. И только. **Что? Кто? Где? Когда? Как? Сколько? При каких обстоятельствах?**

Репортаж должен быть исчерпывающим, но без лишних подробностей, которые затрудняют восприятие, отнимают время и поэтому раздражают.

Почему не должны звучать оценки? Потому что руководитель и сам в состоянии правильно оценить действия подчиненного. Вот пусть он это и сделает. Пусть сам ответит на вопрос, соответствует ли то, что описано в репортаже, правилам, законам.

Вопрос, законно ли то, что описано в репортаже

Если руководитель отвечает, что поведение подчиненного законно, он должен обосновать это, дать прочитать соответствующие документы. Если документы подтверждают, что все «законно», то нам становится

ясно: разговор надо вести не в этой инстанции, а в той, которая ответственна за регулирующий документ.

Если руководитель говорит, что поведение его подчиненного не соответствует правилам, и сам по своей инициативе или по нашей просьбе принимает меры, то это то, что и требовалось доказать.

Но вот он говорит, что «соответствует», а на самом деле мы знаем, что он **лжет**. Постановлений не показывает, выдвигая какую-нибудь отговорку, или говорит, что да, нарушение есть, но я, мол, ничего не могу поделать, у меня свои трудности, т. е. он заодно с нарушителем и тем самым сам является нарушителем. Тогда с нашей стороны *уже по отношению к нему* проводится **мягкая** конфронтация и **жесткая** конфронтация.

Как они проводятся, мы уже знаем. Все по тем же блокам.

В рамках **мягкой конфронтации с руководящей инстанцией** можно провести дальнейший разговор приблизительно так:

— Вы описываете мне ваши трудности и, получается, не хотите понять наши. Вы просите нас войти в ваше положение и не требовать то, что нам положено по закону. Но **нас** это все слишком затрудняет. **Для нас ваши трудности** означают слишком большие материальные потери и потери времени, да и большие затраты сил. Так что я бы просил вас не перекладывать на нас ваши трудности. Неужели из-за этого вы испортите свою репутацию? Мне совсем не хотелось бы устраивать переписку с вышестоящими организациями по этому поводу. Но и вам, наверное, она не нужна. Решите ваш вопрос сами.

Содержанием этот разговор наполняется по обстоятельствам. В магазине нет бумаги для бесплатной упаковки, а есть полиэтиленовые пакеты за дополнительную плату. Считают деньги и «этими же руками» отпускают пищевые продукты. На витрине одно, а из ящика достают другое. Обсчитывают, обвешивают, не принимают изношенные купюры. Продали бракованный товар и не обменивают. Был случай, когда продавщица зелени опрыскивала ее водой прямо из своего рта. Да мало ли еще что... Экзаменатор при приеме в вуз занижает оценку. В муниципалитетах свои «розочки», в коридорах губернской власти — свои.

Итак, психологический клиент научается наполнять разговор этим содержанием по обстоятельствам. Это происходит на специальных психологических тренингах, о которых речь впереди (в главе 8). А здесь мы дали приблизительную форму.

Если **мягкая** конфронтация с руководящей (контролирующей) инстанцией не увенчалась успехом, то приступаем к **жесткой**. Вот приблизительный набор фраз при разговоре все с тем же руководителем.

— Вы все же не хотите решить этот вопрос здесь и теперь, хотя отдаёте себе отчет в том, что это нарушение. А я все же требую исполнения вами ваших обязанностей. Вызовите, пожалуйста, вашего работника, разъясните ему его обязанности. И тогда конфликт исчерпан, я буду с вами и с ним здороваться в стенах вашего учреждения или на улице, раз мы уж познакомились. Ну а если вы этого не сделаете, то я вынужден сделать вывод, что вас устраивает переписка с вашим начальством. Что ж, устраиваем переписку.

Если и **жесткая** конфронтация с руководителем не привела к успеху, обращаемся письменно или устно в более высокую инстанцию и проводим по отношению к этому руководителю **управляемый** конфликт в этой более высокой инстанции. И т. д. до уяснения, что, быть может, даже надо конституционным путем сменить «отцов города» (или даже «отцов нации»).

Интонации, взор, жесты, позы

При проведении управляемого конфликта — такие же, как при мягкой конфронтации с неблизкими людьми.

Проводя управляемый конфликт, имеем в виду, что, с одной стороны, руководитель или контролирующая инстанция в ответе за действия того, на кого мы подаем рекламу. Так что не сплошные же синтоны. А с другой стороны, они могут ничего не знать о поведении конкретного подчиненного. Проводить конфронтацию надо в ответ на свершившийся факт, **на уже поданный конфликтоген, а не на вероятность**, хотя бы и очень большую. Руководитель, который пока еще не покрывает нарушителя и не скрывает от нас истинное положение дел с нашими правами, т. е. пока он не обманул нас (дескать, мой подчиненный ничего не нарушал), но пока еще и не подал конфликтоген. Поэтому наше общение с ним должно быть нейтральным, т. е. конфликтогены должны изыматься. Но некоторая вероятность заставляет нас быть в состоянии готовности. В голосе — настойчивая просьба, определенная доза уверенности, гладкость, выученность без запинок, легчайший оттенок вальяжности, хорошо прочитываемое, но не преувеличенное чувство

достоинства, легкое невербальное давление (вот — сесть, не дожидаясь разрешения, изредка — взгляд в глаза).

Это мы разобрали случай «не в своем учреждении», а в сфере обслуживания, например. Управляемый конфликт в рамках своего учреждения проводится принципиально так же, как описано, но помягче. Надо, чтобы не только справедливость восторжествовала, но и сотрудничество. Но справедливость и здесь не должна быть забыта. Если руководитель не принуждает другого своего подчиненного к добропорядочному поведению, его надо принудить принуждать.

Повышение давления в линии

«мягкая конфронтация» — «жесткая конфронтация» — «управляемый конфликт»

Мягкая конфронтация, жесткая конфронтация, управляемый конфликт, как мы уже писали, могут быть отдельными, как бы изолированными и независимыми друг от друга формами реагирования на конфликтоген. А могут быть ступенями в процессе воздействия на партнера-нарушителя, подавшего нам конфликтоген. Из описания алгоритмов это вроде бы ясно. Но это стоило записать и отдельной строкой. Однако этим не исчерпывается вопрос о повышении давления, которое, как было сказано в требованиях к реагированию на конфликтоген, должно быть **постепенным и без превышения дозировки**, достаточным, но в то же время только необходимым. Сделаем несколько важных добавлений в этом ключе.

Заканчивая мягкую конфронтацию, мы должны как бы подвести черту. Жена мужу: «Сереж, ну так получается, что ты не хочешь мне помочь?» «Проситель» чиновнику: «Так вы отказываетесь выполнять предписанные вам инструкции?»

Получив ответ, вы убеждаетесь, что партнер «упорствует во грехе», что его конфликтогенное поведение стабильно, и получаете тем самым основание для повышения психологического давления, которое можно смело осуществлять. Подводим его поведение под статью уголовного, административного или морального кодекса. Как остроумно выразился один из наших клиентов, «шьем дело». Это уже, понятно, блок из жесткой конфронтации.

Аналогично подводим черту и в конце жесткой конфронтации. Заявлением о переходе к исполнению угрозы.

Даже при всех смягчениях в мягкой конфронтации **каждый очередной блок означает повышение давления** на партнера. То же можно сказать и о жесткой конфронтации. В этой постепенности есть свой смысл. Если нет дефицита времени, то лучше всего добиться результата без обострения. Человек может уступить на меньших оборотах еще в пределах мягкой конфронтации. Иногда даже и подведение черты под мягкой конфронтацией играет положительную роль, и партнер смягчается на этом этапе. А подведение черты в конце жесткой конфронтации «переполняет чашу страха перед возмездием». Каждый **новый блок** (не важно, в какой последовательности блоки выстраиваются) означает **повышение давления**. С другой стороны, блоки в жесткой конфронтации, которые подобны блокам в мягкой конфронтации, осуществляются с **большой степенью** вербально-невербального **давления**, чем в мягкой конфронтации. В мягкой — **просьба** снять конфликтоген. В жесткой — **требование**. В мягкой — **разложение вины**, в жесткой — **формулирование обвинения**. В мягкой — мирные инициативы и конструктивные предложения в **менее категоричной** форме, в жесткой — они в **более категоричной** форме. А то и **наоборот**. В мягкой — убираем конфликтогены, подаем уместные синтоны. В жесткой — убираем синтоны, подаем допустимо целесообразные конфликтогены. В мягкой — описание состояния и нет формулирования угрозы. В жесткой — нет описания состояния, а есть формулирование угрозы.

Понятно, что управляемый конфликт знаменует собой также повышение психологического и социального давления. А внутри него — наращивание, блок за блоком, всей блок-схемы знаменует собой **повышение этого давления**.

При разных обстоятельствах (дефицит времени, явное нахальство партнера и т. п.) **можно сокращать** мягкую конфронтацию и жесткую до одного-двух блоков. Например, в мягкой конфронтации ограничиваемся описанием своего состояния, к тому же сведенным до одной-двух фраз. Таксисту: «Но ведь на улице холодно...» Чиновнику: «Я должен снова обращаться в кабинеты, где мне незаконно отказали?» Жене: «Но ведь я после двух работ пришел, а ты была дома...» И при отсутствии должной реакции тут же переходим к жесткой конфронтации. Чиновнику, выжимающему взятку: «Вы хотите трудностей в своей биографии?! Выполните лучше свои обязанности вовремя».

Иногда только изменение интонации во фразе и одно вводное слово будут означать резкий переход от мягкой конфронтации к жесткой.

«Ну почему вы так?» (с мягкой обидой). И тут же, если продолжение конфликтного поведения означает наглое хамство: «А почему вы, собственно, так?!» (независимо-холодно).

Можно сократить этап мягкой конфронтации до одной фразы, а жесткую — развить в полном объеме. Или даже жесткую конфронтацию дать в полном объеме, вовсе не предворяя ее мягкой.

Смягчать и ужесточать давление можно и только интонацией. Вспомним: с близким человеком при мягкой конфронтации в интонации — мягкая обида. С официозным хамом — уверенно-достойный тон. В жесткой конфронтации с близким человеком — в интонации горькая обида. А в разговоре с топ-менеджером, объявляющим вам о несправедливом увольнении, — в голосе металл, вальяжность, снисходительность и другие приправы «по вкусу».

Резюмируя, скажем, что по обстоятельствам **можно смягчать и ужесточать давление самыми различными приемами.**

И мягкую и жесткую конфронтацию можно проводить и мягче, и жестче.

Среди близких людей целесообразно применять преимущественно мягкую конфронтацию. И переходить к жесткой уже, собственно говоря, тогда, когда вы решились на разрыв. Но это крайность. А так — вы не пропускаете конфликтогены без реагирования, но реагируете только в духе мягкой конфронтации, даже если партнер упорствует. Ясно, что с вашей стороны есть сопротивление, но ясно и то, что вы бережете отношения, что **отношения для вас дороже вещей, дороже порядка, дороже амбиций...** Постоянное возобновление мягкой конфронтации обычно приводит к тому, что партнер прекращает подачу аналогичных конфликтогенов, поняв, что действительно те или иные действия его для вас неприемлемы и что это обоснованно. Ну а если не поймет и не прекратит, то жесткая конфронтация всегда в активе, и с тем большим основанием вы ее проведете.

Постепенное повышение психологического давления уместно назвать **управляемой эскалацией**, в отличие от стихийной эскалации при неуправляемом конфликте, о которой говорил Джеффри Рубин с соавторами.

Еще замечания по мягкой и жесткой конфронтации

Описывая алгоритмы, мы специально не загромождали текст некоторыми важными, но дополнительными «но», «и в то же время» и тому

подобными оговорками. Для легкости усвоения самих блок-схем. А сейчас по принципу «на что в первую очередь упадет глаз» дадим все же несколько важных комментариев.

Надо соблюдать этапность

Если уж *мягкая* конфронтация, не стоит вводить в нее даже *элементы* жесткой. Тем более не следует сбиваться на неуправляемый конфликт. Вот типичные ошибки. Вместо описания состояния — подведение под статью. Вместо разложения вины — обвинения исключительно в адрес партнера. А то и (пусть на фоне идеального интонирования): «Уйду от тебя». В процессе жесткой конфронтации, коль скоро вы ее начали проводить, не сбивайтесь на элементы мягкой, тем более на пристройку снизу. Но особенно велика опасность в жесткой конфронтации сбиться на неуправляемый конфликт. Здесь должна быть самодисциплина — «Терек, стиснутый гранитными набережными».

Но вот не пошел на уступки хамоватый официант из привокзального ресторана или официальный хам из верхов. Надо с достоинством выйти из конфронтации.

— Вы остались при своем мнении, но это не останется безнаказанным.

И перейти к управляемому конфликту.

Не стоит сбиваться на лексикон Соловья-разбойника

Входя в конфронтацию или выходя из нее, не стоит сбиваться на лексикон Соловья-разбойника. Или хотя бы на подцензурный лексикон кухонно-коммунального скандалиста: *мерзавец, скотина, негодяй, подлец, сволочь, вонючка, гадина, стерва, гнида, козел...* Более эффективно и эффективно сказать просто и обескураженно:

— Вы плохой человек.

И обосновать:

— Хотите жить за счет других...

— Самоутверждаетесь, унижая людей...

Дальше сказать, что это нечестно и мы не позволим так поступать. По крайней мере, знайте о том, что люди думают о вас так. И другие будут знать, потому что мы не будем скрывать нашего отношения к вам.

Такой стиль воздействия вызывает даже более неприятные эмоции у партнера-нарушителя, чем заурядный мат. Вы свое достоинство восстановили. А он пусть дальше сколь его душе угодно изливает душу на языке Соловья-разбойника. Ни на нас, ни на окружающих это уже не будет действовать оскорбительно, просто будут говорить о том, что он психопат.

Пробуксовка

Есть опасность (или мягче — возможность) пробуксовки. Мы говорили, что мирные инициативы надо выдвигать многократно. Но не бесконечно. Тем более не следует по нескольку раз повторять другие блоки. Тренируем себя так: на каждый блок блок-схемы по одной-две фразы, и идем дальше. Ведь она вся сама по себе достаточно большая, и не следует ее слишком раздувать.

Пробуксовка может произойти и благодаря уходу от темы, который может манипулятивно практиковать партнер. В таких случаях надо деликатно, но настойчиво:

— Мы же говорим сейчас не об этом, давайте закончим одно, а потом перейдем к другому.

Унизительные компромиссы

Не стоит идти на унизительные компромиссы. Подчеркнем: не вообще на компромиссы, а именно на унизительные. Если таксист просит вас, мол, заедем на бензоколонку, простаивание за мой счет, вам только придется потратить некоторое время, и если действительно есть необходимость заправиться, то можно и нужно пойти на этот неунизительный нормальный компромисс. Но если вы, например, с метрдотелем разговариваете по поводу обслуживания вас в ресторане, а он говорит, чтобы вы сели за столик у колонны близко от входа на кухню, и добавляет при этом, что не более чем на полчаса, то надо продолжить конфронтацию.

Дополнительные конфликтогены

Нельзя пропускать мимо ушей дополнительные конфликтогены, поэтому мало того, что вас обвешивают, стоит вам «завозражать», в ответ еще и хамство: «Крохобор». Надо краткоотреагировать: «Крохобор не я, а вы, это вы подбираете наши крохи». Вполне достаточно. А то если

на каждый дополнительный конфликтоген отвечать по полному алгоритму мягкой и жесткой конфронтации, мы завязнем.

Уверенное записывание

В проведении жесткой конфронтации мы можем произвести на не-близкого нам партнера давление уверенным записыванием нужной информации, которая в дальнейшем понадобится для проведения управляемого конфликта. Но мы обычно волнуемся. Это ничего. Во-первых, проведете много конфронтаций — волноваться перестанете. Во-вторых, для того чтобы ваше волнение не было видно партнеру, имеет смысл заранее приготовить все для записи и положить в карманы или сумку так, чтобы легко и быстро можно было достать. А что все? Карточки, лучше каталожные, плотные. И авторучка, *лучше щелкающая*. Почему карточки? Потому что блокнотик надо открыть на нужной странице. А руки дрожат. Почему щелкающая? Потому что колпачок надо снять, надеть, а руки дрожат. Щелкающая же ручка избавляет от тонких движений, при которых дрожание виднее. Кроме того, щелканье ручкой (как затвором ружья) производит дополнительное давление. Но если вы не произвели такую подготовку — тоже ничего. Но тогда совет: производите движения более медленно, нарушитель или начальник нарушителя пусть подождет. Главное, чтобы не было смешной суеты, которая дала бы повод для дополнительных конфликтогенов.

Ориентировка при получении конфликтогена

Прежде чем проводить сопротивление конфликтогенному поведению, мы должны сориентироваться в ситуации. Точнее, эта ориентировка должна происходить постоянно, после каждого коммуникативного действия партнера. Еще точнее: должна постоянно осуществляться ориентировочная деятельность, в процессе чего мы получаем ответы на множество вопросов, от которых будет зависеть, проводим ли мы вообще сопротивление, и если проводим, то мягче или жестче, по полному алгоритму или с купюрами и т. п.

Первый вопрос, который мы должны себе задать и на который ответить максимально точно для себя: а, собственно, был ли конфликтоген?..

Был ли конфликтоген

А то, может, его и не было? Тогда и напрягаться не стоит. И опасно: ведь общение вообще может расстроиться, и, в сущности, не из-за чего. С другой стороны, если мы **упустили**, что по отношению к нам **допустили** конфликтоген, и не отреагировали, то может пострадать наша репутация («он проглотил пилюлю»), а партнер будет «воодушевлен», ему ведь со-шло, значит, и дальше так можно. Отношения осложняются: рано или поздно придется реагировать, но эта реакция, скорее всего, должна быть жестче, а будь мы более бдительны — все могло обойтись лишь мягчайшей конфронтацией.

Для ответа на этот каверзный вопрос — **а был ли подан конфликтоген?** — мы должны **очень** быстро и **очень** точно провести **очень** сложный нравственно-психологический анализ ситуации, т. е. надо в мгновение ока решить параллельно то **множество** вопросов, которые мы обсуждали до сих пор.

Да, сложно, **но придется...** И... **но не невыполнимо**. Когда накапливается опыт, процесс свертывается до нескольких мгновений. Анализ по разным аспектам проводится симультанно, т. е. сразу много аспектов анализируется одномоментно. Так что мы сразу прочесываем лес проблем: содержится ли в высказывании отрицательная оценка, положительная с неадекватной пристройкой, есть ли юмористический настрой в мой адрес, есть ли категоричность, авторитарность, знаки неприятия... и т. д. по списку.

Мы говорили уже о том, что конфликтогены лучше знать в лицо. И говорили, что это надо не только для того, чтобы самим их не употребить невзначай, а и для того, чтобы на них быстро и правильно реагировать. Так что если партнер сказал: «Ну вы же взрослый человек» — вам не надо долго ориентироваться — ясно, что это вербальный «пристроечный-сверху» конфликтогенчик, усвоенный от папы-мамы, но требующий все-таки реагирования. А если вам сказали: «Ай, да бросьте, ну что вы такое говорите...» — то, хотя это и конфликтоген, реагировать на него не будем — слишком обиходно.

Иногда ситуация столь сложна, что невозможно провести нравственно-психологический ее анализ сейчас же. Тогда мы решаем по принципу «**неясность — в пользу партнера по общению**». Но потом продумываем, прорабатываем ситуацию, возможно, привлекая для обсуждения других людей в качестве экспертов. Причем эксперты должны быть не-

зависимые от меня, т. е. я советуюсь не со своей мамой, а с его, не со своей подругой, а с психологом.

Внесем в блок-схему ориентировки блок «Был ли конфликтоген?». Схему мы, как и прежде, дадим сейчас всю. И возвращаемся к ней по мере описания блоков (рис. 13).

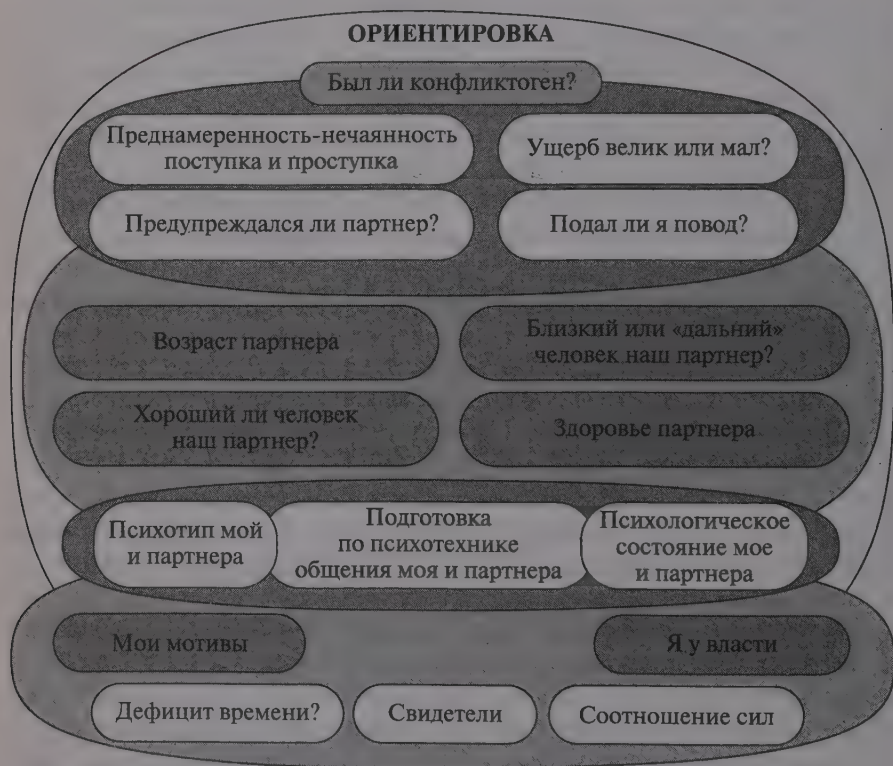


Рис. 13

Но вот нам ясно — конфликтоген подан. Маленький, побольше, совсем большой. Как мы должны реагировать? Мягкой конфронтацией? Жесткой конфронтацией? А в рамках той и другой как? Мягче? Жестче? Ведь есть некая алгебраическая сумма смягчающих и ужесточающих элементов, которую трудно описать, но достаточно легко почувствовать.

У нас уже было раньше: в голосе ни металла, ни вальяжности, только горькая обида (смягчение), а в словах — угроза разрыва отношений

(ужесточение). Или сокращение жесткой конфронтации до одной фразы (смягчение), но в голосе металл или валяжность (ужесточение). Тут как бы взаимное нивелирование. Но возможно и взаимное усиление. Угроза разрыва (жесткость), произнесенная валяжным тоном (жесткость), или жесткая конфронтация по всей форме со всеми блоками, со сменой металла в голосе на валяжность и наоборот.

Но когда же надо мягче, когда жестче? На что опираться при построении тактики реагирования в смысле смягчения или ужесточения? Какие здесь мы выделим ориентиры?

Преднамеренность—нечаянность

Если действие произведено нечаянно, например, муж оказался неловок и разбил чашку (вернемся к «полюбившемуся» нам примеру) — мягче. Но вот человек достает сигареты, зажигалку и закуривает в помещении, где нет таблички «No smoking». Он осознанно закуривает? Отдает отчет своим действиям и может руководить ими? То есть он вменяем? Ведь это же не нечаянно, как с чашкой? Жестче. Но опять же, хотел ли он этим вас унижить? Нет? Он только нарушил этикет, но почти машинально? Ну что же, в этом «жестче» надо что-то ужать и сделать это «жестче» смягченным. Ведь поступок осознанный, но проступок — нет.

А вот вам не дают справку, а требуют справку, что нужна справка. Хотя обязаны дать по вашей личной просьбе. Работники понимают, что наносят вам моральный и материальный (время — деньги) ущерб. Это уже преднамеренный проступок (а не только преднамеренный поступок). Тогда жесткость в полной мере.

Итак, решение о том, жестче или мягче мы будем реагировать, зависит от преднамеренности—непреднамеренности—нечаянности.

Но поставим еще один вопрос. Велик или мал моральный или материальный ущерб?

Ущерб

Ущерб, который нанес вам партнер своим конфликтогеном, можно тоже количественно определить, пусть и не очень точно. Ущерб больше — реагируем жестче, ущерб меньше — реагируем мягче. В самом деле, вас процитировали и не сослались. Плагиат. Теперь, если вы опубликуете свою идею, вам придется долго доказывать, что не вы плагиатор.

Или просто надымили в вашем кабинете. Вас оскорбительно обозвали или не передали, что кто-то вам звонил по телефону. Есть разница? Реагировать будем, учитывая ее.

Подали ли повод?

Человек наследил в моей квартире или офисе. Но перед дверью нет половика и щеток для чистки обуви. Мягче.

Мы не подали повод: половик и щетки есть, а гость, который нанес нам визит, нанес еще и грязи. Жестче.

Человек нами не предупреждался

Человек нами не предупреждался о том, что то или иное правовое или моральное установление мы особо чтим? С тем же курением. Что же, не предупреждали — тогда мягче. Предупреждали? Нагло попирает закон, нравственность и наши предупреждения. Жестче. Ведь он «рецидивист».

Хороший человек

Партнер по общению в целом хороший человек, но дал нам конфликтоген. Бывает. Тогда реагируем мягче. Наоборот, интегрированная оценка «плохой человек» дает нам основание к жесткому реагированию. Или даже мы не знаем его как человека, но знаем как представителя некоего клана обирателей народа — жестче. Заметим, однако, что все это не дает нам оснований для жесткого инициального коммуникативного поведения: пока человек не подал нам конфликтоген, мы с ним должны общаться синтонно.

Хороший — плохой. Такие целостные, недетализированные оценки в ходу в человекомире. Вот и мы здесь учтем именно такую целостную, интегрированную нравственную оценку. Она неточна, но ведь мы пользуемся ею для себя, значит, ее можно использовать и для нашей ориентировки в реагировании на конфликтоген.

Возраст

Учтем и возраст. Основание для смягчения нашего реагирования дает детский, подростковый и старческий возраст. Старческие изменения

личности (раздражительность, завышенная оценка своего опыта, любовь к своей молодости, ее вкусам, образу жизни) обуславливают бóльшую конфликтогенность поведения старшего поколения в целом, так что реагируем мягче. А подростковый возраст наиболее уязвим и раним, нет коммуникативного опыта, вегетативная неустойчивость, обидчивость. И подростковый период — наиболее трудный из всех периодов жизни для личности. Проблемы неустроенности в профессиональном плане, сексуальная неустроенность, нет даже своего угла в квартире. Биомасса, рост, пограничный возраст обуславливают жгучее желание занять место среди взрослых. Но весь «взрослый» мир старается *запихнуть подростка назад в детство*, добиться былого послушания. Папа с мамой, дедушка с бабушкой, учителя, прохожие, даже молодые люди, сами едва перешагнувшие порог взрослости. Каждый напоминает ему, что он ребенок и должен знать свое место. Подросток защищается. Неуклюже по сравнению со взрослыми, хотя и они без обучения делают это не так хорошо. Защитная позиция выражается в грубости, которая часто бывает не в ответ на бестактное поведение старших. И проявляется сама по себе, в инициальном поведении.

Итак, с подростками, стариками и (тут уж без дополнительных пояснений) с детьми — **мягче**. Что до человека зрелого возраста — если уж подал конфликтоген — отвечай по полной форме — **жестче**.

Близкий человек

Мы все время противопоставляли таксиста мужу, имея в виду более широкое противопоставление человека, далекого от нас, отношения с которым регламентированы только юридическими установлениями, человеку близкому, с которым отношения неформальные. С таксистом детей не крестить, а с мужем — крестить (пусть даже к большинству случаев это выражение относится лишь фигурально). Или мама. Она рожала, дрожала, волновалась за вас: ушко, брюшко. Все же не то, что продавщица. И не то даже, что начальница или подчиненный по работе человек. Так что с папой/мамой, дедушкой/бабушкой, братом/сестрой, тещей/свекровью, сыном/дочерью — **мягче**. Ну а преподаватель, руководитель, подчиненный, ближайший сосед — это что-то среднее между мамой и продавщицей, между мужем и таксистом. Тоже мягче, мягче.

Не надо ставить идеалистически-утопических нравственных задач: любите своих врагов. Слишком уж это несбыточно. Да уж, тогда надо, чтобы все христиане любили Иуду, царя Ирода и Понтия Пилата. Что-то не видно особой любви церкви к врагам: нет, она их предаёт анафеме и, следовательно, предназначает для ада. Не надо пустой фразеологии. Так что продавец — для нас личность в плане субъект-субъектных отношений, и этого достаточно, а любить будем маму и папу, своего супруга, своего ребенка. Своего больше, чем не своего, но и о не своем будем заботиться. Это в оправдание того, что мы поделили людей в плане реагирования на их конфликтогены на близких и неблизких. Хотя ясно, что неблизким тоже не надо приносить вреда.

Здоровье

Учтем? В том числе и психическое? Вопрос риторический. Если мы видим явные признаки болезни, инвалидности, то реагируем как можно мягче. Здоров, но дал конфликтоген: при прочих равных условиях — жестче.

У подавляющего большинства людей, обнаруживающих, что перед ними душевнобольной, возникает юмористическое отношение, которого они не скрывают, и если реагируют даже мягко (ну больной, что с него возьмешь), то **посмеиваясь** и даже **высмеивая** (больной!). Но! Вы стали бы посмеиваться над человеком без ноги и тем более высмеивать его? Не стали бы. Это негуманно. Так вот, психически больной человек — часто это как бы человек без ноги. Он сам может осознавать свой дефект и страдать от него. Вы хотите увеличить его страдания? Наверное, нет. Тогда сдержите свою «понимающую улыбку», а реагируйте на конфликтоген как можно **мягче**. Вспомните, как Христос относился к блаженным.

Психологическое состояние партнера

Принимаем во внимание? Одно дело, если человек в спокойном состоянии духа сознательно ущемляет наше достоинство и наши права, то здесь уместны более жесткие формы реагирования. И совсем другое дело, если человек во власти сильной эмоции. В таком случае следует реагировать более мягко. При этом желательно понять, какая именно эмоция владеет им, что тоже должно повлиять на выбор тактики реагирования. Система наших воздействий может быть более деликатной,

если у человека снижено настроение из-за неудач или несчастья, тогда смягчение. А если он в состоянии «невменяемости», вошел в раж, то иногда пресечь его действия можно жестким авторитарным требованием, а уж потом смягчить реакцию и перейти к мерам деконфликтизации.

Но оценивать надо не только состояние партнера, но и свое. Прежде всего я должен отдавать себе отчет, не во власти ли я дезорганизующей эмоции, и, ответив себе, что да, это состояние аффекта, да, во мне кипит непродуктивная агрессия, — надо предпочесть более мягкие формы реагирования.

Мои мотивы

Очень важно для нас также уяснить свои собственные мотивы, толкающие нас на конфликт. Может быть, это стремление разрядиться, а может, покрасоваться своей смелостью или выразить скрытую недоброжелательность по отношению к партнеру. Это не слишком оправданные мотивы, чтобы им поддаваться в реагировании на конфликтоген. Например, критика молодой женой родителей своего мужа часто обусловливается больше не желанием восстановить справедливость, а стремлением разрядиться в адрес неприятного ей человека (свекровь ведь может быть неприятна своей, скажем, назидательностью). А критика подчиненным своего начальника может быть обусловлена больше желанием покрасоваться перед сотрудниками. Да, свекровь несправедлива, а начальник груб. И критика нужна. Но все-таки, если мы заметили в себе более выраженный мотив «разрядиться!» или «покрасоваться», то мы поступим разумнее, если смягчим нашу реакцию на их конфликтоген.

И наоборот, мы можем открыть в себе, приглядевшись к своей психике, боязнь конфликта, прикрываемую другими мотивами. Жена боится, что не выдержит конфликта в магазине, и прикрывает свой страх нежеланием выглядеть склочной, а на самом деле увеличивает напряженность с мужем, ибо ему придется зарабатывать дополнительно на компенсирование недовесов. Муж, которому зарплату выдали на три месяца позже, фактически недодает семье инфляционный коэффициент, но не хочет ссориться с директором, который вроде к нему хорошо относится. Вскрыли в себе такой мотив — преодолеваем его.

Какой у вас психотип?¹

Вы относитесь к агрессивным психотипам: паранойяльный, эпилептоид, гипертим, истероид. Тогда вам легче дается жесткая конфронтация, и у вас больше склонность к переходу в неуправляемый конфликт и к холодной напряженности. Реагируйте мягче.

Наоборот, вы шизоид, психастеноид, сензитив... Вам жесткость дается труднее — увеличиваем жесткость (тренируемся).

Но вообще-то, по нашим наблюдениям, в наших тренингах жесткая конфронтация дается большинству людей легче, чем мягкая. Ведь это форма проявления агрессивности, пусть при этом мы управляем ею. Здесь только надо сдерживать агрессию слегка и направлять ее в ту или иную сторону.

Для проведения же мягкой конфронтации нужно существенно перестроить психику или, по крайней мере, настроить ее на другой лад. Невестке кажется, что свекровь ей хочет зла, а надо настроить себя на то, что это мать любимого мужа и бабушка ее любимого ребенка. Это сложнее, чем сдержать брань.

Шизоидам при проведении конфронтации надо, как уже подчеркивалось, быть осторожными с юмором в адрес партнера.

Какой психотип у партнера?

Гипертим на вас наорал и выругался при этом нецензурно. Можно на повышенных тонах сказать ему простое:

— Чего орешь, я и так все слышу...

Шизоид, пришивая вам пуговицу, уколол вас иголкой. Незлобиво скажите искреннее спасибо за пришитую пуговицу... И все.

Паранойяльный забыл поздравить вас с днем рождения (а вы его сын). Но он и свои дни рождения не празднует. Эпилептоид...

Ну и далее по списку.

Изучите инициальное общение каждого психотипа и делайте поправки на это.

¹ За подробными характеристиками психотипов мы отсылаем (еще раз) к нашей брошюре «Как научиться разбираться в людях» [А. П. Егидес, Н. Ш. Сутрובה, 1990] и к нашей книге «Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности» [А. П. Егидес, 2002; 2008].

Свидетели

От их мнения зависит репутация. Так что если есть свидетели, то лучше тоже проводить смягченные и по длинным алгоритмам конфронтации (мягкую и жесткую), чтобы все убедились в том, что вы старались; тогда свидетели будут скорее на вашей стороне. Манипуляцией это будет лишь в том случае, если вы по существу не правы и ловчите. А если вы убедились, проведя глубокий нравственно-психологический анализ, что не прав партнер, привлечение свидетелей будет справедливым и не будет манипуляцией. Если же свидетелей нет, а прочие условия не требуют смягчения, можно короче и жестче. Но в случае, если свидетели изначально на вашей стороне, то можно сразу короче и жестче. С той продавщицей, которая «освежала» продаваемую ею зелень, опрыскивая ее водой изо рта, был сразу достаточно крутой разговор во всеуслышание, и возмутилась вся очередь, а подошедший хозяин палатки заверил, что отстранит продавщицу от работы. На следующий и в последующие дни ее в этой палатке не было.

Соотношение сил

Бывает и так, что соотношение сил настолько не в нашу пользу, что проводить жесткую линию — это определенно обречь себя на поражение. Тогда смягчаем или свертываем конфронтацию до уровня декларативного нравственного осуждения и выходим из контакта. Допустим, вам надо ехать в медвежий угол, вы женщина, а таксист — увесистый хам. Не стоит обострять, одна-две фразы для сохранения достоинства, и достаточно:

— Вы считаете, что превыше всего прибыль, а купцы вот русские считали, что превыше прибыли честь.

Психологическая подготовка

Психологическая подготовка ваша и партнера... Важно учесть? Ведь вы уже обучены, коль скоро вы хотя бы прочитали соответствующий материал, а он, скорее всего, — нет. Значит, вы сильнее, у вас преимущество, поэтому должны относиться к промахам партнера снисходительно. Он в какой-то мере «не ведает, что творит». Им опять же **владеет стихия** иррациональных эмоций, в то время как обученный нами человек, пусть

хоть в какой-то мере, уже сам **владеет этой стихией**. У того, кто умеет **фехтовать шпагой**, должна быть иная психология, чем у того, кто умеет только **размахивать дубиной**. Тот, кто владеет знаниями, как более развитый человек, должен быть более гуманным и помочь партнеру справиться с его иррациональными конфликтогенными тенденциями. Значит, с необученным — мягче. Как в шахматах, ему надо дать фору. Однако это при «прочих равных».

Если он «необученный», но упорно нападает, надо суметь дезорганизовать в нем эти антисоциальные тенденции, простимулировать желание пересмотреть свою позицию, подкрепляя неуспехом его экспансивное субъект-объектное отношение к людям.

И вот еще один интересный момент. Как показал в исследовании психолога И. Гуленковой тест Розенцвейга, при обучении оптимальным формам реагирования на конфликтоген в людях растет агрессивность. Это легко понять. Если я не умею постоять за себя, я веду себя психозащитно-трусливо. Умею — веду себя смелее, и во мне разгорается агрессивность. Происходит это все, конечно, на бессознательном уровне. Так вот, если вы почувствовали в себе эту дополнительную агрессивность, происходящую от обученности, боритесь с ней в себе, смягчайте даже «благородный» гнев по отношению к человеку, подавшему вам конфликтоген.

Вы у власти

Вы у власти, а ваш партнер подвластен. Он имеет меньше воли к сопротивлению, чем тот, кто с вами на равных... Мягче. Ведь авторитарность, сопряженная с властью, — тяжелый конфликтоген. Значит, при реагировании будем учитывать то, что у вас преимущество обладания властью. Аналогично: реагируем мягче, если у нас более мощный общественный статус и на нас работает наш даже честно заработанный авторитет. Это тоже ведь уже власть, пусть неформальная. И коль вы превосходите партнера в физической силе, при прочих равных, тоже смягчайте конфронтацию.

Дефицит времени

Вы торопитесь... предположим, в аэропорт: не до длинных мягких конфронтаций. А жесткая подействует, но если не подействует, то, может быть, на другого таксиста подействует, и мы попадем в аэропорт

вовремя. Так что в таких случаях ужесточаем наше сопротивление до предела. До какого предела? Конечно, без оскорблений. Но, например, четко заявляем, что примем действенные меры по наказанию нарушителя, если он будет упорствовать.

Интеграция в ориентировке

Каждый из предложенных ориентиров берется не по отдельности, а в совокупности. И если по одному ориентиру надо мягче, а по другому жестче, то они как бы нейтрализуют друг друга, и тогда должна выдерживаться некая средняя линия. Не слишком жесткая, не слишком мягкая. Может быть и иначе. Ориентиры как бы складываются в один вектор. И по тому ориентиру, и по другому надо бы жестче — тогда жесткость увеличивается. Или наоборот, и по этому, и по тому ориентиру надо бы мягче, тогда смягчение больше.

А уж если *все* ориентиры требуют смягчения, то и вовсе снимается вопрос о конфронтации, даже мягкой. Вот в квартиру к вам приходит долгожданный гость, который сделал много для вашей семьи, ему немало лет, на улице проливной дождь, он промок до нитки, взбудоражен ситуацией... И оказывается, он принес еще и грязи с улицы. Все же конфликтоген. Но будем ли мы проводить с ним даже мягчайшую конфронтацию? Да нет же, все люди скажут, что не будем. Но эпилептоидный психопат или даже, может, только акцентуант скажет, ну как же, наследил, значит надо указать. Обратимся к варианту, когда все слагаемые — в пользу ужесточения. Работник, получающий приличную зарплату, не выполняет свою работу и при разговоре на тему о причинах манипулятивно говорит, что, мол, что же делать, так получилось. На следующий день повторяется то же самое. И так изо дня в день. Здесь уместна жесткость.

Вспомним вновь талантливую, но трудную учительницу. Дети от нее в восторге, ходят по пятам, она с ними разучивает стихи, остается после уроков позаниматься с отстающими, и в то же время она опаздывает регулярно на уроки, дерзит старшим по возрасту учителям, называя их застойным болотом. Что здесь делать директору, который не хочет с ней расставаться и в то же время должен отрегулировать отношения в коллективе? Вот здесь-то и нужна тончайшая филигранная работа по алгоритмам мягкой конфронтации, жесткой конфронтации и управляемого конфликта.

Стратегия коммуникативного поведения

Стратегическая схема коммуникативного поведения (рис. 14) в качестве первого и главного блока включает **самоактуализацию**.

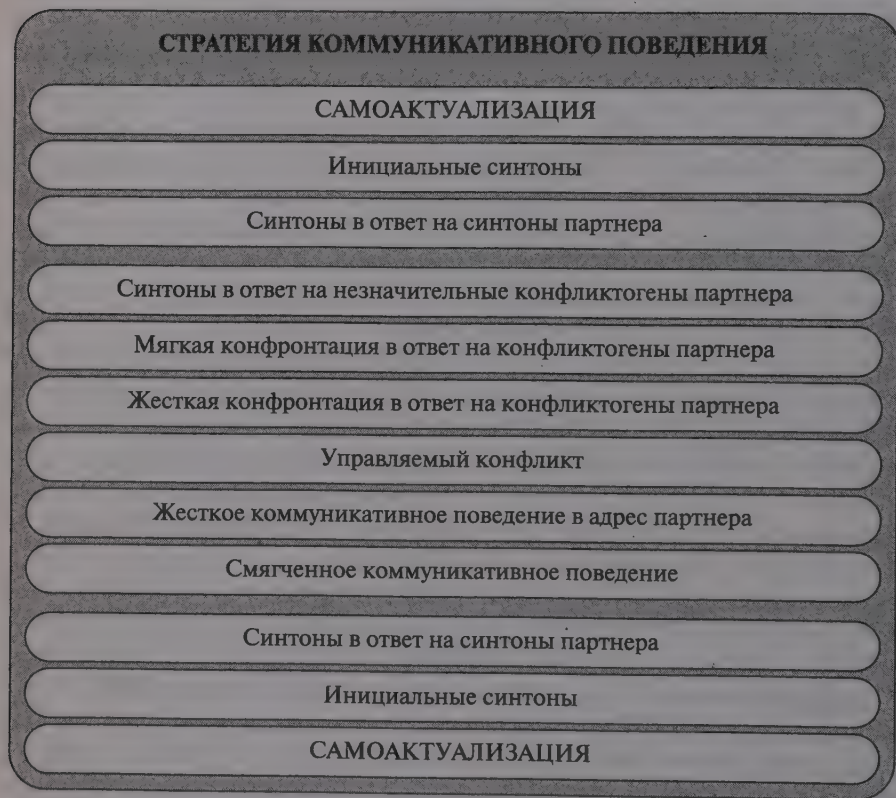


Рис. 14

Припомним, самоактуализация — это реализация творческого потенциала личности с целью жить за свой счет, а не за счет других и по возможности дарить людям результаты своего творчества. Вторым блоком идут «мои инициальные (первичные) синтоны», т. е. при максимальном подавлении конфликтогенов в инициальном коммуникативном поведении мы максимально, но с чувством меры насыщаем его синтонами. Третьим блоком обозначены синтоны в ответ на инициальные

синтоны партнера по общению. Тоже с чувством меры и не льстиво, чтобы не было, как у Чичикова с Маниловым... Далее: синтоны в ответ на прощительные мелкие конфликтогены («конфликтотенчики»), если все складывается в пользу смягчения нашей реакции.

Но вот партнер подал конфликтоген, по отношению к которому нужна мягкая конфронтация, что ж, проводим мягкую конфронтацию. Мягкая конфронтация оказалась неуспешной — жесткая конфронтация. Дальше, что же делать, управляемый конфликт.

Ну а если нарушитель (партнер по общению) **не уступил** и после проведения управляемого конфликта и продолжает конфликтогенное поведение, а нарушение существенное — тогда «вечный бой» с несправедливостью. Надо пройти все инстанции, а последнюю, от которой зависит *издание законов и их исполнение*, возможно, надо поменять демократическим ненасильственным путем.

Однако чаще нарушитель уступает. Он нарушает только тогда, когда не ожидает и не получает сопротивления. Нарушитель уступил — смягчаем наше общение. Продолжаем общаться с ним короткое время жестковато (но это уже не конфронтация): голос остается металлическим или вальяжным, можно допустить укор, что, мол, не надо было доводить до обострения. Потом... еще большее смягчение. Укоры мягче, появляются синтоны в адрес партнера. А потом и вовсе только инициальные (первичные) синтоны. И — самоактуализация.

А выиграть конфликт и издать победный крик — смотри, как я тебя придавил! — это «биологика». Не стоит разыгрывать роль победителя. Тут снова стихия владеет вами, а не вы владеете стихией.

Высший пилотаж — это не выиграть конфликт. Высший пилотаж — помочь партнеру в жизни: привести его к психологу-консультанту.

Приведенная сводная схема стратегии коммуникативного поведения (см. рис. 15) может войти в психологический инструментарий. При этом для теоретических занятий схема может быть использована в развернутом виде, как приведено на рис. 14. А для тренингов — в свернутом виде — схема-напоминание с аббревиатурами.

У психологических клиентов в процессе работы по психотехнике преодоления конфликтогенного поведения всегда возникал вопрос: а не превратится ли наше существование в сплошную антиконфликтотенную войну? Тогда, мол, что же за жизнь такая будет. Сплошная склока.

На самом деле так не будет. Потому что мы убираем в нашем поведении конфликтогены, которые провоцировали бы партнера. Потому что

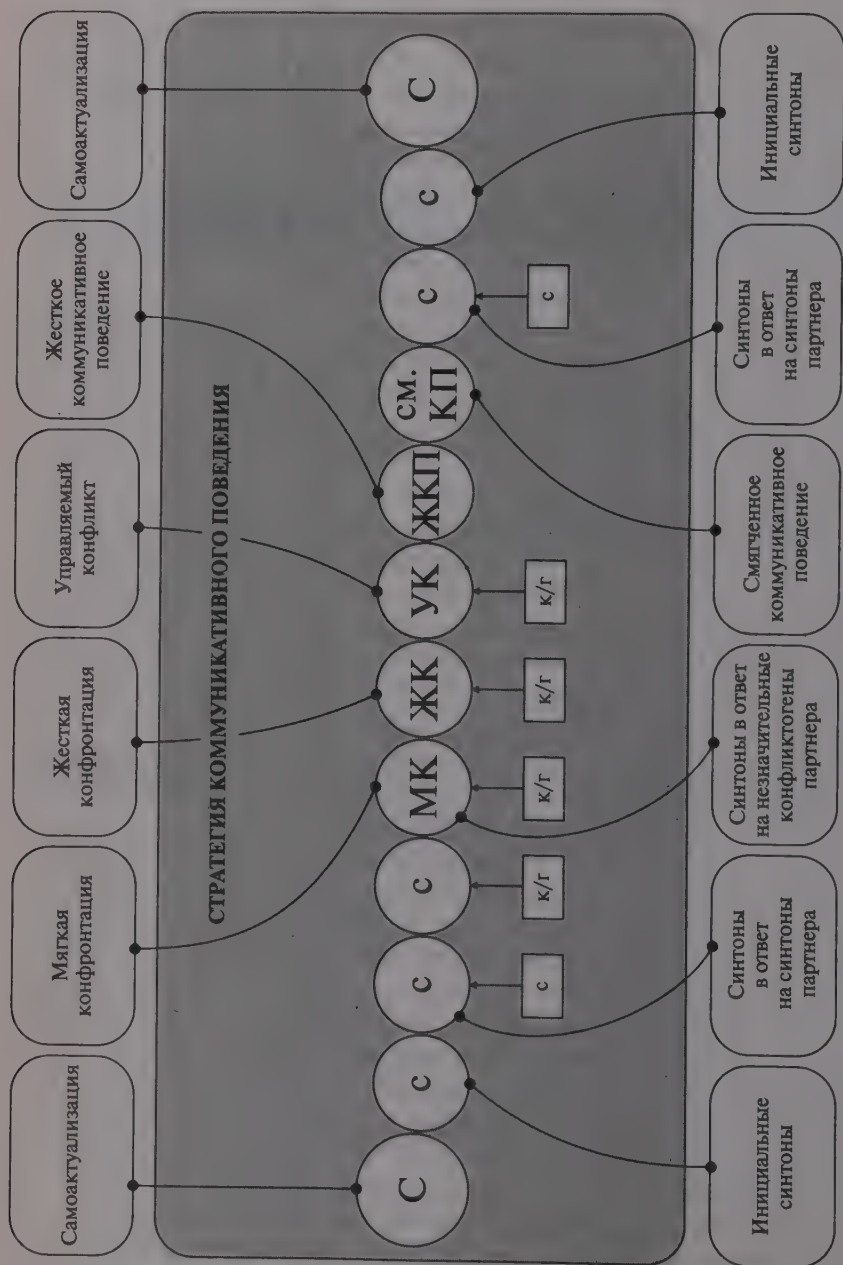


Рис. 15

насыщаем наше поведение синтонами. Это само по себе противодействует подаче конфликтогенов партнером. Останутся для нашего реагирования конфликтогены, которые поданы, несмотря на эти стратегические психотехнические воздействия. Из них часть после ориентировки спишем за мелкостью и простительностью. Так что реагировать придется на те конфликтогены, которые нельзя списать. Из них же достаточно большая часть уйдет после даже только намека на мягкую конфронтацию, т. е. партнер больше не будет воспроизводить эти же конфликтогены. Если же что-то из конфликтогенной психотехники общения прочно сидит в характере партнера или это уже выходит за рамки конфликтогенного общения в сферу конфликтогенного отношения, вот здесь и придется проводить по полной программе мягкую конфронтацию, жесткую конфронтацию и управляемый конфликт.

Но не надо думать, что нам все время придется в одном и том же месте проводить эти конфронтации и управляемые конфликты. Нарушите ли вас запомнят, поймут, что и в следующий раз вы им не уступите, и не пойдут на новые нарушения. Так что в той палатке, где вы один раз добились соблюдения гигиены, ее будут соблюдать и дальше. Но если вы аналогично наведете для себя порядок на ближайших для вас почте, магазинах, отделениях сбербанка, у себя в ЕИРЦ, в ДЭЗе, у себя в товариществе собственников жилья и т. д. — жить станет легче. Останутся конфликты со «случайными» палатками, отделениями и пр. Это неизбежно. Но это уже только как радиационный фон. Это чтобы вы не теряли форму. На работе все аналогично. Не вовремя выдают зарплату. Кассир недодает мелочь. Работник опаздывает, раньше уходит, не вовремя сдает положенные отчеты. Руководитель кричит, допускает оскорбления... Проводите мягкую конфронтацию, и скорее всего в жесткой не будет нужды.

В сочетании мягкой и жесткой конфронтации есть сходство с мыслью Дж. Рубина, Д. Пруитта и С. Х. Ким о переходе от мягких форм к жестким. Но этот переход рассматривается ими в рамках эскалации стихийного конфликта. Мы же пользуемся им как психотехническим приемом, который уместно назвать, повторим это, **управляемой эскалацией**.

В стратегию должно войти и требование к себе не пропускать конфликтогенов в адрес других людей, вступаться за них. Наведите порядок хотя бы в своем микрорайоне. Этого требует самоактуализация. И она же требует обучить весь народ **правильной психотехнике** в дополнение к знаниям законов и своего естественного права, еще не оформленного в закон.

Выдвинем в связи с этим более глобальную гипотезу. Если народ овладеет оптимальными формами делового общения, включительно и формами планомерного сопротивления несправедливости, то не будет революций с их кровавыми драмами. Революция — это ведь крупномасштабный неуправляемый социальный конфликт, который является результатом срыва мощной социальной холодной напряженности (долготерпения народа). Если же будет происходить во всех сферах социальной жизни планомерное сопротивление, а не накапливаться социальное раздражение, то все изменения в жизни государства будут происходить без разрушительных взрывов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Опишите мягкую конфронтацию в целом и воспроизведите ее блок-схему.
2. Дайте примеры описания своего состояния в рамках мягкой конфронтации.
3. Приведите примеры конструктивного компромисса.
4. Почему изъятие конфликтогенов выделяется в блок, несмотря на то, что здесь не действие, а отсутствие действия?
5. Охарактеризуйте невербальные аксессуары (интонации, взор, позы, жесты) в мягкой конфронтации.
6. Опишите жесткую конфронтацию и воспроизведите ее блок-схему.
7. Почему в отношении обвинения и угроз в рамках жесткой конфронтации употреблен термин «формулирование»?
8. Приведите примеры формулирования обвинений.
9. Приведите примеры формулирования угрозы.
10. Охарактеризуйте невербальные аксессуары (интонации, взор, позы, жесты) в жесткой конфронтации.
11. Опишите управляемый конфликт и воспроизведите его блок-схему.
12. Покажите, как повышается психологическое давление в линии «мягкая конфронтация»—«жесткая конфронтация»—«управляемый конфликт».
13. На что надо ориентироваться в деле смягчения/ужесточения нашей реакции при получении конфликтогена?
14. Воспроизведите блок-схему ориентировки при получении конфликтогена.
15. Воспроизведите и объясните схемы, отражающие стратегию коммуникативного поведения.

Глава 8

ТЕХНОЛОГИИ ПСИХОКОРРЕКЦИОННЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И ТРЕНИНГОВЫХ ЗАНЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

- Технология психокоррекционных теоретических занятий по оптимизации делового общения
- Технология тренинговых занятий по оптимизации инициального коммуникативного поведения
- Технология тренинговых занятий по реагированию на конфликтогены
- Сравнительный анализ всех видов тренинга
- Результаты тренинговых занятий по оптимизации коммуникативного поведения

Технологии психокоррекционных теоретических и тренинговых занятий по оптимизации делового общения понятным образом включают в себя технологии оптимизации коммуникативного поведения, которые описаны в главах 6, 7. В то же время понятно и другое. Обучение клиентов технологиям оптимизации требует своей технологии. Получается «технологии обучения технологиям». Ну что ж, так это и следует понимать.

И те и другие были разработаны в ходе многочисленных занятий с группами психологических клиентов и в процессе индивидуального консультирования. И концепции, и основанные на них технологии разрабатывались два десятилетия и сложились приблизительно к 1996 г., когда было издано учебное пособие «Как располагать к себе людей» [А. П. Егидес, 1996].

В сумме на теоретические занятия и тренинги тратится около 50 академических часов (12 занятий примерно по 4 академических часа).

На достаточное и необходимое усвоение материала глав 6 и 7 (с включениями из других глав) у психологического клиента уходит 12–14 академических часов аудиторной работы. Это примерно 3 занятия по 4 академических часа. Предполагается еще внеаудиторная работа с информационными материалами. На тренинги уходит 36–38 академических часов. Это примерно 9 занятий по 4 академических часа.

На каждом занятии уделяется в дополнение полчаса на сбор и полчаса на перерыв. Эти «полчаса и полчаса» на свободное общение с совместной «трапезой» очень важны в деле сплочения группы. Но не только. Впечатления, которые накапливаются у каждого участника о каждом участнике, идут в дело тренинга.

Занятия проходят в группах по 25–30 человек, группы разновозрастные (16–45 лет) и разнополые (женщин 60–70 %).

Для тренингов группа разбивается на три подгруппы примерно по 9 человек.

Технология психокоррекционных теоретических занятий по оптимизации делового общения

И сами концептуальные построения, и сформулированные в соответствии с ними «правила» можно преподнести психологическому клиенту в виде текста или лекции. Но лучше всего, если позволяют время и обстановка, применить *учебную дискуссию*, используя метод Сократа (метод положительных ответов) с его проблемными вопросами, стимулирующими самостоятельное мышление. Лучше эти концептуальные узлы и правила *вывести вместе* с психологическими клиентами в такой *учебной дискуссии*.

Понятно, что «вступительное и заключительное слово» в дискуссии — за психологом-консультантом. Психолог, на наш взгляд, должен иметь в запасе не только концептуальные построения, но и всю систему фраз, адаптированных для психологического клиента. Фразы должны быть не только понятными, они должны нести *эмоциональный заряд*; *нужна также образность, афористичность*. Такую систему фраз мы разрабатывали в течение 25 лет. Она представлена в многочисленных публикациях в прессе, в научно-публицистической журнальной и книжной продукции. Нам представляется, что она в достаточной мере апробирована на *большом количестве читателей и на наших психологических клиентах* в психологически ориентированных клубах, на студентах психолого-педагогических специальностей, студентах Государственного университета управления, студентах МФПУ «Синергия», на молодых психологах и педагогах.

Для оптимизации процесса делового общения психологическому клиенту необходимо усвоить материал глав 6, 7, а также многое из предшествующего материала. Это можно обеспечить чтением текстов. Но удобнее все-таки лекции-дискуссии, т. е. лекции, которые прерываются дискуссией в трудных неоднозначных местах, если это нужно для полноты и глубины усвоения.

Дискуссионный метод в принципе обеспечивает более глубокую проработку материала. Речь идет не о дискуссии профессионалов-психологов, которые всесторонне излагают свои точки зрения, как это

бывает на научных конференциях, а о «секрете Сократа», с помощью которого доносится мысль до психологических клиентов, т. е. ставятся вопросы, на которые они дают ответы в нужном психологу-консультанту направлении, после чего, стимулируемые им, сами приходят к нужным психологу правильным выводам. Здесь мы не ставим вопрос о субъект-субъектности по самому большому счету. Это потребовало бы больших временных, а следовательно (время — деньги), экономических затрат. Метод Сократа в достаточной, хотя и в меньшей, мере обеспечивает субъект-субъектность. В *меньшей* степени потому, что, хотя психолог дает возможность самостоятельно сделать вывод, он как бы *принуждает* его сделать, отсекая вероятные, с его точки зрения, ошибки. А человек ведь имеет право и на ошибку. Получается, что нет «свободно витающей истины», которую надо поймать. А есть некий коридор, по которому гонится мысль.

Пользоваться *только* дискуссионным методом даже в духе *только* сократического диалога тоже было бы слишком дорого. Поэтому целесообразно его комбинировать с самостоятельной проработкой текстов и лекциями.

На занятиях и в текстах мы используем схемы, которые приведены в разных местах этого пособия и построены с учетом закономерностей, открытых гештальт-психологией. Каждый значимый элемент схемы легко выделяется как фигура из фона, т. е. обладает хорошей гештальтностью. В наших схемах каждое значимое понятие помещено в замкнутую рамку овальной или своеобразной формы. Если рамка прямоугольная, углы у нее скругленные. Прямоугольная рамка тоже используется, но в том случае, если рядом все рамки овальные. При этом мы стараемся, чтобы форма фигуры каждого значимого понятия была удобной для восприятия. Чтобы она хорошо выделялась вместе с относящимися к ней соединительными линиями и их аксессуарами из других фигур и линий как фона, т. е. у каждой из них был бы свой неповторимый «гештальт». Для этого фигуры-понятия и связующие линии разнообразятся по очертаниям, цвету, шрифту, размеру. Их взаиморасположение не слишком тесное. Фигуры-понятия так организованы в рабочем поле страницы, чтобы в достаточной мере были высветлены *соотношения* понятий.

Одинаковые в каком-либо отношении содержания отображаются одинаково, а разные — по-разному. Например, в схеме «Мягкая конфронтация» (см. рис. 12) все невербальные составляющие (интонации, взор, жесты, позы) вынесены за пределы большого овала. Блоки

«подавить конфликтогены» и «подавать синтоны» отличаются от других блоков неровными очертаниями рамок и этим же подчеркивается их смысловая близость (синтоны и конфликтогены — понятия контрарные).

Мы стремимся к тому, чтобы хорошей гештальтностью обладали и соединительные линии с их аксессуарами, и соотношения рамок с заключенными в них понятиями, и сочетания фигур-понятий с соединительными линиями. Любая совокупность элементов должна быть удобной для восприятия. Мы стремимся также каждой схеме в целом и каждому блоку в схему придать свое «лицо»¹.

Технология тренинговых занятий по оптимизации инициального коммуникативного поведения

Тренинговая техника «Базарчик»

Когда мы говорим ребенку, что «это нехорошо», мы «наказываем» его своим замечанием. Мы говорим ему на понятном для него языке, что надо делать так-то, он это делает, мы поощряем его похвалой. В отношении ребенка взрослый поступает так же, как Б. Ф. Скиннер [B. F. Skinner, 1953] поступал по отношению к своим подопытным животным, у которых он вырабатывал оперантный рефлекс. *Operatio* — действие (в переводе с латинского). Значит, речь идет о рефлексе действия. Условном рефлексе. Ученик 10-го класса знает условные рефлексы Павлова. В них подкрепляется внешний сигнал. Загорелась лампочка, после этого собаке дали мясо, у нее выделилась слюна и желудочный сок. Несколько таких сочетаний, и вот уже собака дает слюну «на электролампочку». Б. Ф. Скиннер пищей подкреплял не внешний сигнал, а внутреннее состояние организма, по большей части изменения в организме, связанные с активным действием. Напомним первые эксперименты Скиннера. По закрытому ящику в поисках выхода мечется крыса. В стенку ящика вмонтирована педаль. Крыса случайно, а чаще с исследовательскими целями нажимает на педаль. Поднятие лапки, попадание на педаль и нажатие на нее дает определенную систему сигналов изнут-

¹ Подробно технология построения схем изложена в нашей книге «Лабиринты мышления» [2004, 2006].

ри организма. Педаль связана с механизмом, который выдает мясо-сухарную таблетку. Несколько сочетаний, и крыса добывает себе корм. Если подкрепить какое-то сочетание сигналов изнутри отрицательно, например, ударом тока, то такое действие оттормаживается. Многие в нашей жизни построены на оперантных рефлексах. Неодобрительные взгляды — все равно что удар током. А понахальничал, и получилось — хочется делать то же дальше. Скиннер продолжил свои эксперименты и в человеческой области. За это его справедливо критиковали. Ведь понятно, что и В. Дуров и другие дрессировщики до Скиннера пользовались фактически оперантными рефлексами. Скиннер же решил фактически дрессировать психически больных. За хорошее поведение (значит устраивающее психиатра) душевнобольной получал жетон. На такие жетоны в конце дня он мог купить себе какие-то удовольствия. Прямо скажем, оттенок фашистский. Но он совершенно исчезает, и появляется нормальная гуманистическая окраска, как только метод *оперантного обуславливания* мы применяем по отношению к **самим себе** для самодисциплины, выработки правильных форм поведения с целью обезопасить окружающих от наших вероятных конфликтогенов, выработать автоматизм в их оттормаживании. Но в своем глазу бревна не видишь. Зато в чужом видишь соринку. Так соединим усилия и договоримся в специальном тренинге «выискивать в глазу друг у друга соринки и говорить об этом». А уж наказание (отрицательное подкрепление) обеспечим себе сами. Итак, в группе самокоррекция происходит с помощью техники «Я глазами других». Мы на этой основе построили «психотехнику **самовоспитания**». А это в корне меняет субъект-объектную суть скиннеровских методов и придает субъект-субъектность (при том, что психофизиологический механизм тот же).

В тренинговую подгруппу приглашены психологические клиенты, освоившие так или иначе (книжный текст, лекции-дискуссии) весь материал главы 6.

Подгруппа состоит из 9 (± 2) человек. Все садятся в круг, чтобы каждый хорошо видел каждого. Организуется какая-нибудь *совместная деятельность*: чай пить вместе, решать головоломку... А чаще и проще **подискутировать** на любую остросюжетную тему. Политика, сексуальные меньшинства, кто виноват в разводах... Психолог-консультант назначает ведущими поочередно каждого члена группы. Острота спора заставляет забывать о вежливости, снижает внутреннюю цензуру. В результате конфликтогены, которые в спокойной обстановке могли бы

и не проявиться, будучи подавляемыми осознанно, здесь, как сорняки, произрастают. В сельском хозяйстве есть понятие «лушение стерни». Дают прорасти сорнякам и срезают их ростки, а потом засевают поле. Так вот здесь что-то наподобие. Стоит прорваться конфликтогену — психолог-консультант *останавливает дискуссию*, спрашивает у «автора», всем ли он доволен в своем поведении. Если тренируемый не заметил, что допустил конфликтоген, психолог спрашивает, не заметил ли кто-нибудь из группы конфликтоген в поведении тренируемого.

Скорее всего, кто-нибудь его замечает. Группа обсуждает, что здесь было конфликтогенно, а «автор» чаще всего принимает критику. Потому что все критерии того, что это конфликтоген, налицо, только раньше он этого не заметил. «Досадно, но факт». Если и группа не замечает, тогда психолог-консультант, поскольку у него более развита социально-перцептивная чувствительность, указывает на конфликтоген, объясняет свое понимание. Члены группы, а с ними и «автор конфликтогена» с этим чаще всего соглашаются. Группа и психолог-консультант сообщают только **о своем впечатлении**. И если человек с ним согласен, то он **сам себя штрафует** по заблаговременно оговоренной системе, которую он принял вместе с группой. И выкладывает из своей мелочи монетку на общий «базарчик». Этот «термин» мы «за неимением лучшего» заимствовали из общенародной игры домино.

Встает вопрос: а почему монетка? А потому что купюра — много, а фантик — мало. И ведь вот какая тонкость: прежде чем ее положить, надо проделать анализ и испытать чувство стыда. Вся эта процедура запоминается, как легкий удар электрическим током. В некоторых случаях, когда человек не «мог» расстаться со своими привычными конфликтогенами, платя за них лишь символические деньги, мы советовали ему платить реальные деньги. Например, по рублю за конфликтоген. А за повторно поданные конфликтогены ставка штрафа прогрессивно удваивалась. Это быстро выправляло ситуацию. Деньги — это то, с чем не хочется расставаться. Одна психологическая клиентка выразилась очень символично: «Отдавая “денежку”, я покупаю свободу от этого конфликтогена, я расстаюсь с ним навсегда». (Собранные штрафы шли на покупку торта для финального чаепития.)

Обсудим вопрос о видеотренинге в этой технологии. В принципе, обратная связь была более качественной, если делалась видеозапись. Человек мог посмотреть на себя со стороны. И это преимущество видеотренинга общеизвестно. Но уходило много времени на запись,

просматривание и потом на более подробное обсуждение. Так что впоследствии мы пришли к выводу: лучше обойтись без видеотренинга. А обратную связь человек получал в виде *утрированного воспроизведения его ошибки психологом-консультантом*, или, образно говоря, «*передразнивания*». Сразу была видна ошибка, что подкреплялось мнением группы. И сразу новая проба.

Но мало только оштрафоваться за конфликтоген. Часто возникает ситуация, когда надо **возразить**, но возразить **не конфликтогенно**. Например, вместо типового конфликтогенного словосочетания «Ваша ошибка в том, что...» стоит сказать нейтральное: «Мне более близка другая точка зрения...» Если *самооштрафовавшийся* психологический клиент затрудняется в подборе фразы и невербальных аксессуаров (интонаций, мимики и пантомимических элементов), он просит помощи. В наших группах прижилось краткое английское *help!* Поиск производит группа, стимулируемая психологом-консультантом.

В правила игры входит и активная со стороны группы критика в адрес подавшего конфликтоген члена группы. Каждый может поднять руку и обсудить то, что ему показалось конфликтогенным.

Ну а если «виновник» не согласен? Такое бывает крайне редко. Но психолог-консультант в этом случае советует все же учесть, что истина здесь субъективна. И если человеку неприятно, если его что-то хоть «*царапнуло*» и если хотя бы *кто-нибудь* из группы обратил на это внимание, то все-таки стоит и свое внимание на этом заострить, и **самооштрафоваться**. Но психолог-консультант на этом не настаивает: хочешь — будешь оштрафован, не хочешь — нет. Так что, повторим, здесь все «**само-**».

Случается, что психологический клиент обнаруживает стабильное «неподчинение» мнению группы, много спорит, заявляет, что он не считает элемент поведения, на который ему указали, конфликтогеном. Возможно, здесь были недоработки до тренинга (пропускал занятия или недостаточно вдумчиво прочел теоретическую часть в книгах). В таком случае психолог-консультант направляет его на теоретическую «переподготовку». Но вполне возможно, что именно в тренинге вскрылась его истероидная или паранойяльная акцентуация или даже психопатия. В этом случае целесообразно такого клиента из группы удалить. Он будет только мешать другим. С ним при его желании можно проводить *индивидуальную психокоррекционную работу*. По достижении положительных результатов его можно будет определить для тренинга

в очередную группу. Если же он не желает пройти индивидуальную работу, то объяснить ему, что он не может без этого проходить тренинг. Судьба такой психопатической личности: лечение у психиатров-психотерапевтов. Либо сразу, либо после правонарушений и определения неменяемости.

Приступая к тренингу, мы объявляем, что психолога-консультанта не «штрафуют» и не «награждают». Во-первых, потому что он может специально практиковать конфликтогены, чтобы спровоцировать конфликтогенный ответ (скажем, перебить, в ответ на что член группы «не дает себя перебить»). Во-вторых, нельзя дать членам группы непродуктивно сплотиться против психолога-консультанта и тем сместить акцент с тренинга на самооправдание. В-третьих, психолог испытывает гораздо большие напряжения, и ошибки, несмотря на опыт, вероятны.

Забываясь об изъятии конфликтогенов («Отбросьте же дурную повинину...»), мы не должны забыть о необходимости культивировать синтоны («...и с лучшей живите в чистоте»). И здесь тоже надо выработать автоматизм. Как это сделать? Ну что же, не только «кнут», но и «пряник» ведь можно использовать: **за каждый синтон — вознаграждение от группы — та же монетка...** Поддержать точку зрения, процитировать сочувственно, сделать уместный нелестивый комплимент, оказать услугу, вспомнить о заслугах.

И опять тонкость: конфликтогены в силу нашей агрессивности мы подаем часто, поэтому и подрезать их тоже не так сложно, а синтоны в силу нашей невнимательности, в силу большего, чем допустимо, эгоцентризма «не произрастают». Даем синтон и получаем в награду монетку. Ну и привыкли бы так же подавать синтоны, как изымать конфликтогены. Но синтоны... не произрастают. Так вот, **за упущенный шанс подать синтон — штраф**. Вы не дали себя перебить, но и не форсировали звук голоса — в чистом виде нейтральное коммуникативное поведение. Все равно оштрафованы: упущенная возможность дать синтон. Дама уронила авторучку, мужчина не поднял — был бы, конечно, штраф за конфликтоген. Женщина уронила ручку, другая женщина не подняла — штраф за упущенную выгоду заработать репутацию синтонного человека. В ходе дальнейших тренингов психолог-консультант договаривается с участниками о том, что, например, где-то в середине дискуссии кто-то невзначай роняет предмет. Для того чтобы сосед мог поднять его и тем самым подать синтон. И люди постепенно выравнивают курс своего инициального поведения по синтонному компасу.

Базарчик из монеток сначала бурно пополняется, затем постепенно тает. Это показатель того, что группа вместе с каждым из ее участников «проделала саморазвитие».

В такой игровой дискуссии человек довольно быстро избавляется от конфликтогенов и привыкает «синтонировать». Бывает, что он фон-танирует синтонами, но *штрафуется* и за переизбыток синтонов, за неуместность, лстивость, что по сути является конфликтогеном. Все должно быть искренним, уместным, со вкусом и чувством меры. Ну что ж: недолет, перелет, попадание в цель.

Сменяя виды совместной деятельности (дискуссию на чаепитие, чаепитие на деловую игру), мы добиваемся все большего очищения коммуникативного бытия от конфликтогенов.

Все, что сейчас было описано, проводится психологом-консультантом, как было сказано, с микрогруппой в 9 (± 2) человек. Это одна из трех подгрупп изначальной группы в 25–30 человек, с которой проводятся занятия «по теории».

Мы модифицировали эту технику и для существенно большей группы. Из группы в 25–30 человек мы выделяем 7–9 психологических клиентов и помещаем во внутренний круг, с которым работаем по изложенной методике. Люди, не вошедшие в этот «аквариум», размещаются вокруг него. Они *наблюдают* за тренингом, который происходит в «аквариуме», и принимают участие в обсуждении *конфликтологических* вопросов. Каждый член большого по числу людей внешнего круга видит не всех членов внутреннего круга, но большую их часть.

Психологические клиенты во внутреннем кругу осуществляют тренинговую совместную деятельность и участвуют в обсуждении конфликтологических вопросов под руководством психолога-консультанта. Психологические клиенты во внешнем кругу наблюдают за совместной деятельностью (дискуссией и пр.) и участвуют в обсуждении возникающих конфликтологических вопросов (только в этом). Поднятием руки дается знак психологу-консультанту, и он включает человека в обсуждение. Таким образом, увеличивается сеть для «поймки» микроконфликтогенов и увеличивается активность макрогруппы.

Работа за пределами собственно тренинговой микрогруппы, конечно, дает несколько меньший эффект. Член внешнего круга «не проживает ситуацию» и не «штрафуется». Но учиться можно не только на собственных, а и на чужих ошибках. Если кто-то из внутреннего круга после обсуждения с группой и психологом-консультантом оштрафовал себя

за фразу «вы должны понять» и если эта фраза в прошлом не раз произносилась человеком из внешнего круга, то произойдет перенос: и я не должен так говорить. Во избежание дискриминации между членами макрогруппы внутренний круг надо менять. Такая ротация подгрупп в «аквариуме» нужна, чтобы в нем побывали все.

Описанная тренинговая работа психологического клиента над собой не заканчивается с прохождением циклов. Она непрерывно продолжается в самостоятельном режиме и на протяжении ближайшего после этого времени. Приближение к оптимуму происходит в течение года-двух. Так что тренинги — это *начало процесса* оптимизации инициального поведения, основной тренинг — в жизни.

Работа с макрогруппой требует от психолога-консультанта большого напряжения. Трудно бывает с дисциплиной во внешнем кругу. Договорившись о самоконтроле с членами внешнего круга, приходится следить за разговорами и директивно их пресекать.

Врачи и психологи обычно сначала проводят трудоемкую диагностическую процедуру, после чего в соответствии с ее результатами производят воздействие на организм или личность. В технике «Базарчик» диагностика переизбытка конфликтогенных посылов и дефицита синтонных посылов происходит *непосредственно в процессе тренинга*. (Это описано в процедуре.) И как только диагностирован коммуникативный дефект, тут же проводится психокоррекционная работа по отношению к нему. Так что здесь *диагностика и коррекция сопряжены непосредственно в процессе занятия*.

Мы описываем методику так, чтобы ее мог провести *любой* психолог-консультант, имеющий опыт *любых* психологических практик. Разумеется, лучше, если он освоит ее не только по этому описанию, но и пройдет обучение тренингу в наших мастер-классах или у наших последователей. А можно ли провести тренинги, если такого психолога-консультанта нет? На этот вопрос ответим утвердительно. Никто не мешает людям, желающим организовать самотренинг, собраться в группу из 6–8 человек, прочитать наши книги «Лабиринты общения» [1999, 2002, 2003, 2006, 2007] и «Как разбираться в людях» [2002, 2003, 2006, 2008] и устроить тренинги самостоятельно. Эффект стереоскопического зрения (ведь каждый будет просвечиваться глазами каждого) плюс самокритика — и люди получают самостоятельный инструментарий. Разве что будет чуть подольше. Но не стоит убаюкиваться тем, что, мол, книжку прочитал, и достаточно. Целесообразно обеспечить себе просвечивание таким «рентгеном».

Чтобы тренинг легче было проводить, имеет смысл перед глазами держать плакат с напоминанием об основных конфликтогенных и синтонных позициях. Мы приводим его в уменьшенном виде в главе 6 (см. рис. 11) и в книге «Лабиринты общения» [1999, 2002, 2003, 2006, 2007]. Его можно увеличить и повесить на стенку или просто дать в виде слайда. Имеет смысл поместить перед глазами и плакат с наиболее часто употребляемыми в народе конфликтогенными словосочетаниями (порядка тысячи). Их надо «выучить, чтобы забыть». Если они перед глазами, если они будут выписаны и заучены, есть большая надежда, что их не будут использовать в жизни. О составлении списка таких конфликтогенных словосочетаний как о специальной технологии мы говорим далее.

В гуманистической психологии принято, что проживание ситуации здесь и теперь — лучший способ психологического воздействия. Представленную технику «Базарчик» можно рассмотреть как одно из воплощений принципа «здесь и теперь». Ведь здесь и теперь мы даем конфликтоген и *сами* штрафуем *себя* за него.

Техника «Кто пополнит мусорную корзину?»

Психолог-консультант объявляет группе, что сейчас надо коллективно составить список конфликтогенных лексических единиц. И для «затравки» диктует десятка два слов и словосочетаний, несущих конфликтогенный заряд. А дальше объявляется мозговой штурм **«Кто пополнит мусорную корзину?»**. После двадцати слов, данных для примера психологом-консультантом, начинается настоящее соревнование. По ассоциациям вспоминаются все новые и новые конфликтогены. Список бурно пополняется. При заминке психолог-консультант выдает еще 5–10 конфликтогенных лексических единиц, и активность группы возрастает вновь.

Мы разделили конфликтогенную лексику на 4 типа.

1. *Подцензурные выражения.* Сволочь, гад, скотина, мерзавец.
2. *Грубые конфликтогены.* «Я не с вами разговариваю». «Это не ваше дело». «Не умничайте».
3. *Конфликтогены-изыски.* «Ваше лицо не обезображено интеллектом». «Вас здесь не стояло». «Вы прореха на человечестве».
4. *Привычные словосочетания, которые только после достаточно тонкого анализа осознаются как конфликтогенные.* «Ваша ошибка заключается в том, что...», «Вы умный человек, а говорите...», «Не нервничайте».

Всего конфликтогенных лексических единиц набралось около тысячи. Список продолжает пополняться. И за счет того, что актуализируются ранее не актуализированные словосочетания, и за счет того, что постоянно возникают новые — творчество и здесь бесконечно.

Техника «Ищи в людях хорошее»

Мы говорили, что с подачей синтонов дело сложнее, чем с изъятием конфликтогенов. Поэтому, помимо того, что в тренинге «Базарчик» поощряются наградой синтоны, мы организуем еще один специально направленный на подачу синтонов тренинг, который условно называем «Ищи в людях хорошее» или «Давайте говорить друг другу комплименты».

Тренинг проходит в микрогруппе, усаженной в круг так, чтобы каждый видел каждого. Члены микрогруппы до этого достаточно продолжительное время общались во время теоретических занятий и других тренингов. Кроме того, существенную роль во взаимном познании играет общение в «свободном полете» во время перерывов и сборов.

Психолог-консультант ставит задачу увидеть положительное в человеке, на котором сосредоточено внимание группы, и *адекватно* выразить это перед всеми. Такое внимание сосредоточивается на каждом психологическом клиенте. Психолог-консультант дает примеры того, как можно описать положительное в человеке. Излагает правила подачи синтонов.

- Синтоны должны быть адекватными. Не надо подчеркивать интеллект, если он невысок. Надо говорить о том, что в человеке реально есть хорошего, например, вкусно готовит.
- Синтоны должны быть уместными. Нельзя ни с того ни с сего начать говорить о вкусе женщины в одежде. Надо, если заходит речь об одежде, попросить проконсультировать в вопросах моды.
- Соблюдать меру. Чрезмерное «синтонирование» оценивается отрицательно.
- Искренность (аутентичность).
- Безоценочность. Не говорим, что этот человек добр, а описываем сюжет, когда он помог кому-то чем-то.

За лесть, за неуместные, с желанием поддеть, комплименты «автор» себя штрафует после замечаний участников тренинга и психолога-консультанта. За удачные находки в деле положительного оценивания — награда в виде монетки. При видимой легкости тренинг имеет сложно-

сти. Вначале много неуклюжих синтонов, грубая лесть. Потом синтоны становятся более адекватными.

Техника «Там и тогда»

в приложении к инициальному коммуникативному поведению

Когда практиковалась тренинговая техника «Базарчик» (на «базарчик» клали штрафы и с него брали условные деньги для награды за синтоны), ситуация была *жизнью*. Там ведь происходила реальная совместная деятельность (дискуссия, чаепитие, совместное решение головоломок). И коррекция происходила, как мы отмечали, «здесь и теперь», вслед за поданным конфликтогеном или фальшивым синтоном (что, по сути, тоже конфликтоген). Но принцип «здесь и теперь», на наш взгляд, не стоит возводить в абсолют. Ведь нельзя здесь и теперь пропустить через себя *все жизненные ситуации*, а научиться их проживать надо все. И не стоит поэтому отказываться от того, что предоставит для приобретения опыта жизнь вне стен психологической мастерской. Жизнь нет-нет да и подбросит что-то такое, что не придумаешь. А как произойдет это там, «в миру», мы здесь, «в скиту» (в психологической мастерской) расскажем, послушаем, обдумаем, обсудим. Понятия «в скиту» и «в миру» взяты у Ф. М. Достоевского. В «Братьях Карамазовых» [1984] старец Зосима в скиту обсуждал, что и как происходило в миру. Образ «в скиту — в миру» в нашей мастерской прижился и стал работать. Диалектика «в скиту — в миру» важна для тренинга. А это получается «там и тогда», а не только «здесь и теперь».

Итак, на занятиях, помимо вышеописанных тренингов и дискуссий, происходит обсуждение наблюдений, взятых из жизни.



Для получения выраженного эффекта при работе по описанной технологии необходимо около 20 академических часов. Это примерно 4—5 примерно четырехчасовых занятий. Больше — лучше. Но не до бесконечности. Тренинг, как уже говорилось, — только *начало процесса*, который *продолжается в жизни*. Ведь каждый человек, получивший в процессе тренинга некий заряд самокритики и критичный настрой к конфликтогенам у других людей, повысивший свою социально-перцептивную чувствительность, наблюдает конфликтогены в своем окружении,

фиксирует на них свое внимание, реагирует внутренне или сопротивляется конфликтогенам партнера по общению. Таких ситуаций, отмечают наши психологические клиенты, так много, что создается впечатление, что *вся наша жизнь состоит из сплошных конфликтогенов*. Но главное, что мы получаем в этом процессе своеобразный психологический иммунитет: человеку становится ясно, что *«я бы таких конфликтогенов не допустил»*. И в дальнейшем они отторгаживаются на этапе возникновения в уме плана такого конфликтогена.

Технология тренинговых занятий по реагированию на конфликтогены

В группу тренинга реагирования на конфликтогены приглашаются, как правило, психологические клиенты, *прошедшие тренинговые занятия по оптимизации инициального коммуникативного поведения*. Как минимум *теоретически подготовленные* в этом плане. Допущение «свежих» людей обычно чревато отвлечением внимания всех на дополнительные разъяснения. Это раздражает и расхолаживает психологических клиентов, прошедших нужные предшествующие занятия. Если все же есть необходимость ввести неподготовленного психологического клиента, мы замыкаем на него внимание группы. Пусть группа разъяснит нужный материал.

Главным видом тренинга реагирования на конфликтогены у нас является ролевой тренинг.

Техника «Ролевой тренинг»

Раз «ролевой», значит, что-то от театра. Сочиняется нежесткий сценарий. Из группы психологических клиентов выделяется активно тренируемый. Он **«актер»**, который в ролевой игре должен правильно реагировать на конфликтогены, получаемые от другого **«актера»**. И есть **«режиссеры»**. Это группа и психолог-консультант. Актер-партнер должен как можно более близко к действительности, достоверно изобразить типовое поведение представителя определенного круга людей (родители, жены, мужа, руководители, подчиненные, продавцы, чиновники и т. д.) с типичными для них конфликтогенами. Тренируемый должен провести мягкую конфронтацию, жесткую конфронтацию, управляемый конфликт по тем алгоритмам, которые мы дали в главе 7.

При проведении тренинга для напоминания на стене висят плакаты со схемами мягкой конфронтации, жесткой конфронтации и управляемого конфликта. Разумеется, схему можно, по обстоятельствам, дать на слайдах. Хотя плакаты иногда удобнее.

Под руководством психолога-консультанта члены группы оценивают пробу, обсуждают ее, указывают на ошибки, предлагают свои, лучшие с их точки зрения, варианты. По лексике, интонированию, мимике, жестам, позам. Снова проба, снова обсуждение, снова осознание ошибок.

В описании способов реагирования на конфликтоген в главе 7 были даны примеры. Но лишь для понимания сути. А отработка в ролевом тренинге по каждому сюжету должна быть конкретной.

В процессе поисков оптимальной организации тренинга мы пробовали проигрывать в целом «мягкую конфронтацию», в целом «жесткую конфронтацию», в целом «управляемый конфликт». Обсуждали ролевую игру по памяти. Или по видеозаписи. Но в конце концов остановились на «*дробной*» тактике, по блокам. Не «мягкая конфронтация» в целом (тогда что-то упускается), а блоки: «описать свое состояние», «мирные инициативы»... Не вся «жесткая конфронтация», а «формулирование обвинения», «формулирование угрозы». Проигрывается сценарий блока и потом обсуждается по памяти. В этом случае ничего не забывается и не упускается.

Итак, психологом-консультантом перед тренируемым психологическим клиентом в роли директора школы ставится задача в рамках данного сюжета (предположим, «заставить» молодую талантливую учительницу не опаздывать) сыграть блок «описать свое состояние». Тренируемый дает свой вариант игры.

Далее психолог-консультант спрашивает *сначала самого тренируемого*, доволен ли он своей игрой. Если недоволен, уточняется, чем именно... Вот тренируемый говорит, что недоволен, и объясняет чем... Ему предлагается еще раз сыграть. И процедура повторяется до впечатления удовлетворенности собой.

А если тренируемый своей новой пробой доволен, то (как, впрочем, и в том случае, если он не доволен своей первой пробой) психолог-консультант апеллирует к группе. Высказываются мнения. Психолог-консультант обсуждает их с группой и тренируемым психологическим клиентом. Предлагается снова произвести пробу с учетом замечаний. Если группа не имеет замечаний, но ошибки, с точки зрения психолога-консультанта, у тренируемого были, психолог-консультант

дает свои комментарии, проверяя одновременно их справедливость на группе, т. е. группа, возможно, не заметила оплошностей у тренируемого, но после замечаний психолога-консультанта согласилась с ним. В этом случае совместное заключение психолога-консультанта и группы предъявляется тренируемому психологическому клиенту, и он, если согласен с замечаниями, производит следующую **новую пробу**. Случается, что группа не согласна с комментарием психолога, а психолог соглашается с мнением группы. Если психолог не получает поддержки в одном частном случае при том, что авторитет его достаточно высок, имеет смысл сказать, что «я все-таки придерживаюсь высказанного мнения, но тренируемый вправе учесть мнение группы». Чем больше опыт у психолога-консультанта, тем реже случаи такого несогласия. Но в любом случае психолог-консультант не должен «давить авторитетом».

И опять о видеотренинге, теперь уже в отношении реагирования на конфликтоген. В принципе, обратная связь была бы и здесь более качественной, если бы делалась видеозапись. Человек мог бы посмотреть на себя со стороны. Да и «неперебивание» дает возможность личности выразиться более полно. Но на видеотренинг уходило много времени (запись, просмотривание, обсуждение). И мы поняли, что лучше обойтись без него. А обратную связь человек получал в виде *утрированного воспроизведения* его ошибки «режиссером-психологом» («передразнивания»). Сразу видна ошибка, что подкреплялось мнением группы. И сразу новая проба.

Так шаг за шагом проделывается трудная работа в направлении оптимального реагирования на конфликтогены.

Чаше всего тренируемый психологический клиент затрудняется провести новую пробу. Тогда он просит о помощи. Тренируемый произносит английское *help*. Может случиться, что *help!* он потребует сразу, до первой попытки...

Тогда «режиссер-психолог» ставит задачу перед «режиссером-группой»:

- обсудить **содержание** пробы в рамках отрабатываемого блока;
- найти подходящие **фразы** (лексические комплексы) со всеми разговорными оттенками;
- найти к ним **интонации, мимику, жесты, позы** (тоже разные варианты).

Мы пришли к тому, что имеет смысл разбить коллективный поиск лучшего варианта на **эти три этапа**. Это облегчает процедуру. Найти сначала содержание, а потом воплотить во фразы легче, чем сразу предложить фразы. Найти лексическое воплощение во фразах, а потом подобрать

к ним «невербальные аксессуары» (интонации, мимику, жесты, позы) легче, чем сразу предложить подходящий «вербально-интонационно-пантомимический комплекс».

Чтобы критика была конструктивной, каждый член группы стимулируется не отрицать, а давать свои конкретные предложения.

Психолог-консультант производит фронтальный, а если надо, то и индивидуальный опрос членов группы. (Иногда целесообразно опросить каждого.) При этом в трудных случаях каждый дает свой вариант. И тогда появляются ценные предложения. Если предложений со стороны членов группы нет, то психолог-консультант, обладая большим опытом, сам вносит предложения по содержанию, оформлению его в лексике, интонированию и другим невербальным аксессуарам. Психолог должен в определенной мере владеть актерским и режиссерским мастерством и обладать большим опытом. Этот опыт после проведения энного количества тренингов появляется. Пока его мало, психолог может в основном опираться на мнение группы, и такое коллективное творчество чаще всего увенчивается успехом. Метод тем и хорош, что опора на группу практически гарантирует результаты даже для малоопытного психолога.

Тренируемый психологический клиент пробует произносить найденные фразы с соответствующими адекватными им интонациями. Может статься, что будет не один, а несколько адекватных вариантов — тем лучше (больше палитра возможностей).

Тренируемый играет во всем этом процессе далеко не пассивную роль: он сам первый оценивает свою пробу, критикует ее, предлагает новые варианты. И если он затрудняется найти приемлемое решение, то в дело вступает группа.

В ролевом тренинге, в принципе, возможно использовать *штрафы* для оттормаживания дефектных или неоптимальных вариантов и *награды* для поощрения оптимальных вариантов, как это было с оттормаживанием инициальных конфликтогенов и поощрением инициальных синтонов. Но мы пришли к выводу, что само обсуждение проб — достаточно емкая деятельность и хорошо запоминается. Штрафы и награды сделали бы процедуру *перегруженной*.

Подчеркнем, что при описываемой технике тренируется не только непосредственно тренируемый психологический клиент, а вся группа. При постановке задачи режиссером-психологом перед тренируемым сию секунду психологическим клиентом каждый член группы пытается ее решить «про себя», наблюдает пробу тренируемого клиента, критично

ее оценивает, формулирует критические замечания, вносит конструктивные предложения. Кроме того, мы практикуем сменяемость активно тренируемых психологических клиентов. Чтобы *каждый прошел через «актив»*. Это можно связать со сменой отрабатываемых блоков. «Описание своего состояния» — один психологический клиент. Просьба снять конфликтоген — другой. И т. д. Это дает возможность каждому почувствовать себя в центре критического внимания. Заряд активности, полученный в ролевой пробе, действует еще долго и в процессе наблюдения за игрой других участников. Срабатывает в плане поднятия активности и некоторый дух соперничества: «меня критиковали — теперь покритикую я».

Собственно ролевому тренингу, тренингу-игре предпосылается тренинг глубокого всестороннего нравственно-психологического анализа ситуации. Берем, к примеру, типовое явление. Муж лежит, жена у плиты. Кто подал конфликтоген? Типичный ответ даже со стороны мужчин: конфликтоген подал муж. Но надо выяснить многие детали. Почему лежит, может быть, смертельно болен... А ведь не подумали. Это, конечно, черно-юмористическое преувеличение. Но, может быть, не болен смертельно, но устал смертельно... Мы даем обычно два варианта этой ситуации.

1. Муж и жена работают в школах рядом учителями, нагрузки одинаковые, оба здоровы, детей нет. Нравственно-психологический анализ показывает, что конфликтоген подал муж: не предложил жене разделить поровну кухонные работы.

2. Муж — машинист в метро, работает на полторы ставки. Жена выполняет на ставку дома компьютерные работы. И высказывает ему претензии за то, что он ей не помогает по кухне. Анализ ситуации приводит к выводу, что конфликтоген подала жена.

Теперь играем... **Она** подает конфликтоген — **он** реагирует. Наоборот, **он** подал конфликтоген — **она** реагирует. Это супруги.

А что далекие друг другу люди? Надо получить справку в присутственном месте. А потом средняя степень близости — директор и ближайший подчиненный. Ведь не только подчиненный от директора зависит, а и директор — от подчиненного.

Чтобы добиться качественного результата в тренинговой группе, требуется описанная кропотливая работа. Проба, другая, третья, как дубли в кино. И постепенно в группе чувствуется прогресс. А потом и отточенность! Можно остановиться и на стадии, которую мы характеризуем прижившейся у нас фразой «с горчичкой сойдет». В самом деле, часто даже не слишком тонкая игра, но в жизни успеха уже больше. Кро-

ме того, мы всегда помним и напоминаем, что это только начало процесса. Тренинг продолжается всю жизнь. Елена Егидес, наш соавтор [А. Егидес, Е. Егидес, 2004; 2006], когда-то высказалась более емко: **«Вся наша жизнь — тренинг»**.

Время от времени в группе проводится фронтальный опрос. Есть ли прогресс? Если да, психолог-консультант с видимым удовольствием подчеркивает их («одобряет это одобрение») в целях дальнейшего увеличения тренинговой активности.

Мы сказали уже, что через ролевой тренинг мы стараемся «прогнать» каждого члена группы. Но если группа большая, то приходится довольствоваться тем, что кто-то активно играет в пробах, а кто-то пассивно наблюдает и принимает участие в обсуждении, предлагает варианты. Такое участие все-таки лучше, чем никакое, человек ведь сопереживает и активен, а если он хочет предложить что-то свое, то ему всегда предоставляется такая возможность, после чего его предложение обсуждается. Кроме того, если группа большая и несколько человек прошли активный тренинг, а другие наблюдали этот тренинг многократно, этого достаточно, и даже не имеет смысла их «прогонять» через активный тренинг — теряется элемент новизны. Сказанное относится больше к истероидам, которые легко усваивают новые нужные интонации, жесты, позы, в значительной мере — к гипертимам, эпилептоидам, сензитивам, которые, пусть и похуже, но усваивают. А вот менее пластичных шизоидов и психастеноидов лучше потренировать побольше.

Возможен и такой вариант: разбить большую группу на несколько малых, в каждой из которых тренинговую работу проводит ассистент из лидирующих психологических клиентов, а психолог-консультант курирует микрогруппы, последовательно переходя от одной к другой. Это можно усовершенствовать и дальше. Кто-то из активных заинтересовавшихся практической психологией психологических клиентов становится постоянным активистом и приходит ассистировать психологу-консультанту.

Ролевой тренинг хорош тем, что можно проиграть любые ситуации, весь набор встречающихся в жизни этого конкретного человека конфликтных хитросплетений. Но этого не нужно. Достаточно того, что происходит **отработка формы**, а ее можно наполнить **любым содержанием**. Происходит **перенос**. Отрабатыв мягкую конфронтацию с несправедливо ленивым мужем, женщина сможет провести правильно ее и в отношении своей авторитарной мамы. Почувствовав в горле бархатистую вальяжность при жесткой конфронтации с мелким чиновником, даже

шизоид сможет воспроизвести ее при разговоре и с проводником вагона, и в приемной замминистра.

Мы и подчеркиваем, что отыскиваем, отрабатываем **форму** реагирования на конфликтоген. И *один из элементов формы — найти правильное содержание.*

Диагностика дефектов в реагировании на конфликтогены в соответствии с процедурой происходит, как и при коррекции инициального коммуникативного поведения, непосредственно в процессе тренинга. Как только диагностирован коммуникативный дефект, по отношению к нему проводится тут же психокоррекционная работа. Так что и здесь *диагностика и коррекция сопряжены в процессе занятия.*

В ролевом тренинге есть и недостатки. Все же это не реальная ситуация. Здесь нет той ответственности, что в жизни, здесь больше прав на ошибку. Поэтому мы разработали технику «Полевой тренинг» и технику «Там и тогда» в приложении к реагированию на конфликтоген.

Техника «Полевой тренинг»

Полевой — это как в геологии; только у нас «поле» — это поле деятельности в живой жизни. Выйдя «в город» вдвоем-втроем, сесть в такси и заставить таксиста повезти вас на короткое расстояние. Ваше право, но попробуйте им воспользоваться. Или попробуйте поговорить с человеком, который хочет что-то взять без очереди. Или, если вам продавец отпускает товар нематыми руками, которыми только что считал деньги, попробуйте добиться от него соблюдения гигиены. «Полевой» — еще и потому, что рифмуется с «ролевой». Получается ролевой и полевой тренинг. И запоминать легче, и по сути они близки. Дополняют друг друга. Ведь в полевом тренинге есть группа (группа поддержки); это часть группы, в которой проходил и ролевой тренинг. Есть элемент розыгрыша — и это похоже. В полевом тренинге *сразу коррекция, как и в ролевом*, в виде товарищеской помощи, ведь если ты не нашелся, то, как и в ролевом тренинге, друг сменит тебя; а пока ты перегруппировываешь мысли, работает коллективный разум, происходит как бы мозговой штурм.

Техника «Там и тогда» в приложении к реагированию на конфликтогены

Как и с инициальным коммуникативным поведением, так и с реагированием на конфликтогены мы можем использовать в целях тренинга

наблюдения и самонаблюдение психологических клиентов непосредственно в жизни. В технике «Базарчик» ситуация была жизнью. Там происходила реальная совместная деятельность (дискуссия, чаепитие, совместное решение головоломок). И коррекция происходила «здесь и теперь», вслед за инициальным конфликтогеном или фальшивым синтоном. Как мы понимаем, принцип «Здесь и теперь» реализуется в полевом тренинге и отчасти даже в ролевом, где отрабатываются приемы реагирования на конфликтогены. Но его, этот любимый психологами принцип, не стоит абсолютизировать и в приложении к реагированию. **Нельзя здесь и теперь** пропустить через себя **все** жизненные ситуации, а научиться их проживать надо **все**. Усвоенные благодаря ролевому тренингу формы реагирования будут **перенесены** на другие по содержанию сюжеты. Но стоит ли отказываться от того, что предоставит для обретения опыта реагирования на конфликтогены жизнь? В жизни могут быть неожиданные повороты, их может быть много, здесь и может произойти проба пера. А как произошло это «там и тогда», мы «здесь и теперь» в психологической мастерской обсудим, а потом в жизни еще раз попробуем себя повести правильно уже после обсуждения. Все должно сочетаться и взаимодействовать.

Для получения выраженного эффекта при работе по описанной технологии необходимо так же, как и при работе с инициальным коммуникативным поведением, около 20 академических часов. Это примерно 4–5 примерно четырехчасовых занятий. Больше — лучше. Но тренинг и здесь — только *начало процесса*, который *продолжается в жизни*. Человек продолжает собирать материал наблюдений и рефлексировать: я бы ответил на этот конфликтоген по-другому. В дело включаются и самооценки: «здесь нормально парировал», а «там надо было иначе». Успешные варианты отбираются, дефектные отбрасываются. Совершенствование продолжается всю жизнь, но приближение к «потолку» происходит в первые год-два. Вспомним еще раз афоризм «Вся наша жизнь — тренинг».

Сравнительный анализ всех видов тренинга

В целом только *все виды тренинга, вместе взятые*, составляют «полновесную» тренинговую технологию. Каждая дополнит каждую другую и дополнится другими. Поэтому лучше комплексность, системность. Отметим сейчас кратко плюсы и минусы каждого способа.

«БАЗАРЧИК»

Плюсы. Реальная жизнь. Коррекция — сразу.

Минусы. Нельзя проиграть все ситуации.

«ИЩИ В ЛЮДЯХ ХОРОШЕЕ»

Плюсы. Концентрация усилий в подаче синтонов. Коррекция тут же. Это запоминается и уносится в жизнь.

Минусы. Это не в жизни, ситуация несколько искусственная.

«ПОПОЛНИ МУСОРНУЮ КОРЗИНУ»

Плюсы. Прорабатывается активно почти весь список конфликтогенов. Активное участие в его составлении.

Минусы. Не в жизни, ситуация организована.

«ТАМ И ТОГДА»

(для инициального коммуникативного поведения
и для реагирования на конфликтогены)

Плюсы. Реальная жизнь. Проигрываются в конце концов все ситуации.

Минусы. Жизненные ситуации проигрываются не концентрированно, а как бы в розницу. Коррекция — «отставленная» во времени, только по памяти, по рассказу.

РОЛЕВОЙ ТРЕНИНГ

Плюсы. Концентрированно проигрываются нужные сюжеты. Коррекция сразу, а не по рассказу.

Минусы. Все-таки это не живая реальность.

ПОЛЕВОЙ ТРЕНИНГ

Плюсы. Живая реальность. Коррекция — сразу.

Минусы. Не все ситуации. Коррекция в условиях, диктуемых ситуациями.

Каждый из способов тренинга «тяготеет» в плане конкретных приемов к чему-то своему. Штрафами, которые применяются при организации реальной деятельности в виде дискуссии на политическую тему и кладутся на базарчик, можно ведь тренировать и реагирование на кон-

фликтогены, а не только изъятие инициальных конфликтогенов, т. е. в ролевом тренинге можно использовать и штрафы. У нас это не привилось, так как ролевой тренинг сам по себе достаточно насыщен действием, и то, что группа отвергает вариант, предложенный тренируемым, а потом предлагает другой, это уже само по себе серьезный штраф. Так что штрафы (и награды) остаются только в технике «Базарчик» и в технике «Ищи в людях хорошее».

«Там и тогда» используется и для инициального коммуникативного поведения, и для реагирования на конфликтогены. Ролевой тренинг, конечно, можно было бы использовать тоже и там, и там. Но мы его приспособили для обучения реагированию на конфликтогены.

Для «проращивания» инициальных конфликтогенов лучше организовать реальную деятельность, а не разыгрывать сцены. Тем более выходить куда-то в город в поисках ситуаций для проращивания конфликтогенов — избыточно, можно их «прорастить» и в дискуссии на острую социальную тему. И не будем же мы сразу при непосвященных людях штрафовать себя за наши конфликтогены.

Детализация во многом еще впереди. Здесь большой простор для психологического творчества, для обогащения и углубления методик.

Результаты тренинговых занятий по оптимизации коммуникативного поведения

Результаты тренингов по оптимизации инициального коммуникативного поведения

В процессе длительного экспериментирования с технологиями стало ясно, что до собственно тренинга, даже после проработки материала главы 6, у психологического клиента в инициальном коммуникативном поведении **много конфликтогенов и мало синтонов**. Но в процессе тренинга положение меняется.

О результатах тренинга инициального коммуникативного поведения можно судить по наблюдениям за непосредственной динамикой коммуникативных умений в процессе тренинга, до начала которого в инициальном коммуникативном поведении констатировались дефекты. Они заключались в обилии инициальных конфликтогенов при отсутствии синтонов. В процессе тренинга у психологического клиента *увеличива-*

лась степень сопротивления в отношении конфликтогенов в инициальном коммуникативном поведении.

1-я степень. «Автор» конфликтогена выдает на-гора конфликтоген и не замечает этого. Но когда группа ему объясняет, в чем состоял конфликтоген, он соглашается с мнением группы.

2-я степень. В пословице говорится: слово не воробей, вылетит — не поймаешь. Так вот, конфликтоген вылетает, и человек «готов за ним из своей шкуры выскочить, чтобы поймать его и вернуть». И он уже сам виновато смотрит на группу и активно или неуверенно выкладывает на базарчик монетку — штраф. Сказал: «Ай, да брось ты!» — монетка; перебил — еще монетка; засмеялся, когда кто-то кого-то высмеял, — монетка. Нам понятно, что все это конфликтогены, с которыми надо расставаться, но попробуйте не рассмеяться.

3-я степень. Конфликтогенное словосочетание или сочетание жестов, смена в определенной последовательности конфликтогенных выражений лица... *начинается*, но не завершается, *обрывается*. Человек произносит слово «ничего...», а продолжение «...подобного» как бы проглатывает, осекается. Потому что понимает уже, что оштрафуют, точнее, что самому придется оштрафовать. Ибо «ничего подобного» означает, что «он такой дурак», что даже близкого к истине не говорит и, главное, хоть что-нибудь подобное истине сказал бы, так буквально ничегошеньки. В таких случаях для гарантии все-таки рекомендуется самооштрафовать.

4-я степень. Наступает тяжелое состояние для человека. Во всем буквально он сомневается. Возник план произнесения фразы — думай: есть здесь конфликтоген или сойдет, не оштрафуют. Отвергнут первоначальный речевой план. Но с новым планом может произойти то же самое. В результате речь замедляется. И у мужчин она становится похожей на то, как танки идут по пустыне сквозь песок. А речь женщин — на то, как кошечки ступают по битому стеклу, осторожно пробуют лапкой: не колет ли? Трудная работа происходит внутри личности, хорошая работа.

5-я степень. Темп речи вновь становится быстрым, а конфликтогенов в ней — как допустимый радиационный фон в счетчике Гейгера. «Что и требовалось доказать». Конфликтогены оттормаживаются автоматически.

Эти различные степени сопротивления конфликтогенам сначала «сосуществуют» друг с другом. Какие-то конфликтогены уже отторма-

живаются автоматически, не «всплывает» даже план их реализации. Какие-то *«всплывают как план»*, но оттормаживаются сразу и целиком, какие-то произносятся частично; какие-то произносятся, но человек спохватывается; а что-то осознается после объяснения.

Результат восемнадцатичасовой психокоррекционной работы в отношении инициального коммуникативного поведения не только в этом. Он и в соотношении конфликтогенов и синтонов. В начале тренинга речь была насыщена конфликтогенными посылами и содержала незначительное количество синтонных посылов. В конце тренинга положение менялось. Мы констатировали, что у психологического клиента становились очень редкими конфликтогенные послы и частыми — синтонные. Иными словами, на место конфликтогенов «заступают» приемлемые нейтральные или синтонные формы высказываний. При этом сначала попытки подать синтоны носят часто неадекватный (льстивый) характер. Затем они становятся все более аутентичными.

Тренинг обычно проводился в течение приблизительно двух недель (два четырехчасовых занятия в неделю). За это время в личности происходила серьезная перестройка. В конце тренинговых занятий по оптимизации инициального коммуникативного поведения проводился письменный итоговый опрос в виде мини-сочинений в свободной форме. Анализ их показал, что люди положительно относятся к занятиям и отмечают в себе положительные изменения:

- легче устанавливаются контакты;
- меньше случайных конфликтов;
- спокойнее отношусь к конфликтогенам, получаемым со стороны партнеров;
- стал менее обидчивым;
- вокруг вижу больше конфликтогенов, чем видел раньше;
- стал критичнее к себе;
- постоянно пополняю список конфликтогенов;
- вижу дефекты в попытках комплиментов со стороны партнеров по общению;
- постоянно думаю о необходимости синтонных посылов и реализую их;
- с моей стороны стало меньше льстивости, стал более открытым;
- это нравится мне и окружающим;
- появилась уверенность в общении;
- улучшилось психологическое самочувствие в целом.

Важным результатом тренинговой техники «Пополни мусорную корзину» явился список конфликтогенных словосочетаний (их около тысячи) с объяснениями, в чем суть их конфликтогенности.

Результаты тренинговых занятий по оптимизации реагирования на инициальные конфликтогены

До тренинговых занятий даже после овладения материалом главы 3 у психологического клиента преобладают *неоптимальные* формы реагирования на конфликтогенные послы. В процессе тренинга положение меняется.

О результатах ролевого тренинга реагирования на конфликтогены мы судили по наблюдениям за изменениями в коммуникативных умениях непосредственно в процессе тренинга. Как и в психокоррекционной работе по оптимизации инициального коммуникативного поведения, непосредственно в процессе психокоррекционной работы с клиентами производилась *диагностика дефектов в реагировании на конфликтогены* (ответные конфликтогены с передозировкой, холодная напряженность, пристройка снизу, «уходы»).

Проводимая психокоррекционная тренинговая работа давала непосредственные положительные изменения в реагировании на конфликтогены, диагностируемые сразу в наблюдаемых очередных пробах. Появляется самокритика. Человек отрицательно оценивает спонтанно реализуемые им неоптимальные формы реагирования на конфликтогены (неуправляемый конфликт, холодную напряженность, пристройку снизу и избегание). *Увеличивается степень сопротивления* им. Постепенно, по блокам, он овладевает оптимальными формами. Какое-то время неоптимальные и оптимальные формы сосуществуют. Затем происходит замещение неоптимальных форм оптимальными. Постепенно начинают превалировать оптимальные, а неоптимальные сходят на нет.

В конце тренинговых занятий по реагированию на конфликтогены проводился письменный итоговый опрос в виде мини-сочинений в свободной форме. Анализ их показал, что психологические клиенты положительно относятся к занятиям и отмечают в себе положительные изменения:

- стал критичнее к своим ранее практикуемым реакциям на конфликтогены;
- в поведении партнеров вижу больше конфликтогенов, чем видел раньше, но перестал реагировать на мелкие конфликтогены;

- осознанно отказываюсь от неуправляемого конфликта, холодной напряженности и пристройки снизу;
- уменьшилась агрессивность в реагировании на конфликтогены;
- при вероятности получения конфликтогенов со стороны партнера не избегаю контакта, а инициирую конструктивную беседу;
- при получении конфликтогенов провожу нравственно-психологический анализ ситуации и решаю вопрос о балансе жесткости-мягкости в своем ответе; при незначительных конфликтогенах принимаю решение не реагировать;
- если конфликтогены значимые, то быстро провожу ориентировку и вступаю в мягкую конфронтацию. При отсутствии результатов провожу жесткую конфронтацию и управляемый конфликт;
- при проведении мягкой и жесткой конфронтации *стараюсь* соблюсти не только свое достоинство, но и достоинство партнера, снизить внутреннюю напряженность у него и у себя, снизить внешнюю напряженность, конструктивно разрешить противоречия (обусловившие конфликтогены со стороны партнера), дать ему возможность выговориться, добиться снятия конфликтогена и обеспечить отсутствие повторных конфликтогенов;
- стало меньше непродуктивных случайных конфликтов. Если случайные конфликты все же возникают, они быстро сворачиваются;
- вижу дефекты в попытках людей защититься от конфликтогенов;
- стал более уверенным при конфликтогенных посылах со стороны партнера по общению;
- происходит перенос с разобранных в тренингах ситуаций на другие жизненные ситуации;
- повысилось самоуважение и самооценка;
- в связи с уверенностью в отстаивании своих прав улучшилось психологическое самочувствие в целом.

Приведем пример результативного отстаивания прав.

Студентка К. купила дорогостоящий фотоаппарат. В нем были батарейки, которые «протекли», и фотоаппарат испортился. В магазине ее послали в гарантийную мастерскую. После прохождения цикла занятий по реагированию на конфликтогены студентка провела мягкую и жесткую конфронтацию, и фотоаппарат ей заменили на новый.

Студентка Е. покупала с мужем дом в деревне. Руководительница земельного отдела «пустила ее по кругу». Студентка ранее прошла цикл «реагирование на конфликтогены». Она обратилась в приемную главы

управы, провела управляемый конфликт и на уровне его заместителей добилась быстрого решения вопроса.



Переделка психотехники общения не может произойти иначе как по предлагаемой технологии. В шутку и всерьез мы говорим нашим психологическим клиентам (а они активно соглашались), что ни уколы, ни таблетки, ни пилюли, ни физиотерапия, ни хирургические операции, ни гипноз, ни «наложение рук» не смогут произвести здесь эффект. Психотехника общения складывалась у человека годами и десятилетиями. Переделать ее можно за недели и месяцы. При условии кропотливой работы над собой.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Раскройте технологию теоретических психокоррекционных занятий по оптимизации делового общения.
2. Как проводится учебная дискуссия в процессе теоретических занятий?
3. Приведите примеры применения секрета Сократа в работе с психологическими клиентами.
4. Какую роль в теоретических занятиях с психологическими клиентами играют эмоциональность, образность и афористичность?
5. Раскройте правила построения логико-графических схем в процессе теоретических занятий с психологическими клиентами.
6. Обрисуйте подробно трениговую технику «Базарчик».
7. Изложите суть трениговой техники «Кто пополнит мусорную корзину?»
8. Как провести тренинг «Ищи в людях хорошее»?
9. Перечислите и обоснуйте правила подачи синтонов.
10. Какие результаты мы ожидаем после проведения тренинга инициального коммуникативного поведения?
11. Как проводится ролевой тренинг реагирования на конфликтогены?
12. Дайте сравнительный анализ обрисованных видов тренинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Абульханова-Славская К. А. Стратегия жизни. М., 1991.
- Адлер А. Понять природу человека. СПб., 1997.
- Александрова З. Е. Словарь синонимов русского языка. М., 1975.
- Андреева А. Д. Как научить педагогов и родителей общаться с детьми // Практическая психология образования / под ред. И. В. Дубровиной. 2-е изд. М.: Сфера, 1997.
- Андреева Г. М. Социальная психология: учеб. для высших учебных заведений. М., 2001.
- Антология ненасилия. Москва—Бостон, 1992.
- Анциупов А. Я. Социально-психологические проблемы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов во взаимоотношениях офицеров. М.: ГАВС, 1992.
- Анциупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. М., 1999.
- Анциупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: теория, история, библиография. М., 1996.
- Анциупов А. Я., Шипилов А. И. Проблема конфликта: аналитический обзор, междисциплинарный библиографический указатель. М.: ГАВС, 1992.
- Аристотель. О софистических опровержениях. Собр. соч.: в 4 т. Т. 2. М., 1972.
- Арутюнян М. Ю., Петровская Л. А. Обратная связь в системе восприятия человека человеком // Психология межличностного познания / под ред. А. А. Бодалева. М., 1982.
- Афонькова В. М. Конфликты в коллективе старшеклассников и пути их преодоления. Дис. ... канд. пед. наук. М., 1975.
- Бахтин М. М. Проблемы поэтики Достоевского. М., 1972.
- Берн Э. Секс в человеческой любви. М., 1990.
- Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия. СПб., 1994.
- Бестужев-Лада И. В. Семья вчера, сегодня, завтра... М., 1979.
- Боброва О. Маленький принц и его друзья. М., 1990.
- Большая Советская энциклопедия: в 30 т. 3-е изд. М.: Советская энциклопедия.
- Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука. Сибирское отделение, 1989.
- Бороздина Г. В. Психология делового общения: учеб. пособие. М.: Инфра, 2001.
- Борхес Х. Л. Проза разных лет. М.: Радуга, 1984.
- Братченко С. Л. Межличностный конфликт как общение // Конфликт в конструктивной психологии. Красноярск, 1990.

- Брок-Утне Б. Роль образования в формировании морально-этических норм, связанных с войной и окружающей средой // Морально-этические нормы, война, окружающая среда / под ред. И. Т. Фролова. М., 1989.
- Буева Л. П. Человек: деятельность и общение. М.: Мысль, 1978.
- Буш Г. Я. Диалогика и творчество. Рига, 1985.
- Бютнер К. Жить с агрессивными детьми. М.: Педагогика, 1991.
- Васильченко Г. С., Решетняк Ю. А. Любовь, брак, социальное партнерство. М., 1990.
- Василюк Ф. Е. Жизненный мир и кризис: типологический анализ критических ситуаций // Психологический журнал. 1995. № 3.
- Василюк Ф. Е. Психология переживания. М., 1984.
- Витек К. Проблемы супружеского благополучия. М., 1988.
- Владин В., Капустин Д. Гармония семейных отношений. Минск, 1988.
- Волкова А. Н. Ролевая адекватность как фактор супружеской совместимости / Психология общения и познания людьми друг друга. Краснодар, 1989.
- Выготский Л. С. История развития высших психических функций. Собр. соч.: в 6 т. Т. 3. М.: Педагогика, 1983.
- Выготский Л. С. Мышление и речь. М.: Лабиринт, 1996.
- Годфруа Ж. Что такое психология: в 2 т. Т. 2. М.: Мир, 1996.
- Гозман Л. Я., Алешина Ю. Е. Социально-психологические исследования семьи: проблемы и перспективы // Психологический журнал. 1991. № 4.
- Голод С. И. Молодая семья: молодежь и современность. Л., 1975.
- Голод С. И. Моногамная семья: кризис или эволюция? Социологический анализ // Социально-политический журнал. 1995. № 6.
- Голод С. И. Стабильность семьи. Социологический и демографический аспекты. Л., 1984.
- Гостев А. А. Эволюция сознания в разрешении глобальных конфликтов (очерки по конфликтологии). М., 1993.
- Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000.
- Гурко Т. А. Влияние добрачного поведения на стабильность молодой семьи // Социологические исследования. 1993.
- Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. № 5.
- Дейк Т. А. ван. Язык. Познание. Коммуникация. М., 1989.
- Дейч М., Шикман С. Конфликт: социально-психологическая перспектива // Социальный конфликт: современные исследования: реферативный сб. М.: ИСАН, 1991.
- Детский сад в Японии. Опыт развития детей в группе. М., 1987.

- Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. М.: РАН, 1993.
- Дольто Ф. На стороне ребенка. Екатеринбург, 2003.
- Донцов А. И., Полозова Т. А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. 1980. № 6.
- Достоевский Ф. М. Братья Карамазовы. Кишинев, 1984.
- Доценко Е. Л. Психология манипуляции. М., 1997.
- Дружинин В. В. Психология семьи. М., 1996.
- Дэна Д. Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. СПб., 1994.
- Дюрренматт Ф. Ангел приходит в Вавилон / Дюрренматт Ф. Комедии. М., 1969.
- Егидес А. П. Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности М.: АСТ-Пресс, 2002, 2003.
- Егидес А. П. Как располагать к себе людей: учеб. пособие. М.: Альфа, 1996.
- Егидес А. П. Лабиринты общения, или Как научиться ладить с людьми. М.: АСТ-Пресс, 2002, 2003.
- Егидес А. П. Лабиринты общения. М.: Филинь, 1998, 1999.
- Егидес А. П. Оптимизация психотехники общения и отношений в проблемном супружестве / Этика и психология семейной жизни. М.: МГПИ, 1987.
- Егидес А. П. Плюсы и минусы авторитарного стиля руководства // Президент. Парламент. Правительство. 1998. Февраль.
- Егидес А. П. Психологическая коррекция конфликтного общения // Психологический журнал. 1984. Вып. 5.
- Егидес А. П. Этика и психология семейной жизни / Программы педагогических институтов. М.: Министерство просвещения СССР, 1987.
- Егидес А. П., Егидес Е. М. Лабиринты мышления, или Учеными не рождаются. М.: АСТ-Пресс, 2004.
- Егидес А. П., Клемантович И. П. Психология и воспитание гражданина России // Президент. Парламент. Правительство. 1997. Ноябрь.
- Егидес А. П., Сугрובה Н. Ш. Как научиться разбираться в людях. Алма-Ата: Караван, 1990.
- Еемерен Ф. ван, Гроотендорст Р. Аргументация, коммуникация и ошибки. СПб., 1992.
- Емельянов Ю. Н. Исследование и проектирование межличностных ситуаций как теоретико-прикладное направление социальной психологии // Вестник ЛГУ. Серия 6. 1986. Вып. 1.
- Ершов П. М. Режиссура как практическая психология. М., 1972.

- Жуховицкий Л. А. Лимит на счастье / День Москвы. М.: Московский рабочий, 1986.
- Жуховицкий Л. А. Помогите своей судьбе. М., 1989.
- Захаров А. И. Психологические особенности диагностики оптимизации взаимоотношений в конфликтной семье // Вопросы психологии. 1981. № 3.
- Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 1995.
- Иванов Н. В. Амбулаторная психотерапия неврозов // Руководство по психотерапии / под ред. В. Е. Рожнова.
- Имелинский К. Психогигиена половой жизни. М.: Медицина, 1973.
- Имелинский К. Сексология и сексопатология. М.: Медицина, 1986.
- Ительсон Л. Б. Лекции по общей психологии: в 2 ч. Ч. 1. Владимир, 1970.
- Ительсон Л. Б. Лекции по общей психологии: в 2 ч. Ч. 2. Владимир, 1972.
- Каган В. Е. Воспитателю о сексологии. М., 1991.
- Каган М. С. Мир общения. Проблема межсубъектных отношений. М., 1988.
- Калмыкова Е. С. Психологические проблемы первых лет супружеской жизни // Вопросы психологии. 1983. № 3.
- Каплан Х. С. Сексуальная терапия. Иллюстрированное руководство. М., 1994.
- Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. М.: Прогресс, 1990.
- Квинн В. Н. Прикладная психология. СПб.: Питер, 2000.
- Кемпински А. Психопатология неврозов. Варшава: Польское медицинское издательство, 1975.
- Керш П. К. Семейный контекст: удовлетворенность супружеством, родительский стиль и речевое поведение с детьми // Вопросы психологии. 1990. № 1.
- Киришбаум Э. И. Психолого-педагогический анализ конфликтных ситуаций в педагогическом процессе. Дисс. ... канд. психол. наук. Л., 1986.
- Китаев-Смык Л. А. Психология стресса. М., 1983.
- Ковалев С. В. Психология современной семьи. М., 1988.
- Козер Л. Завершение конфликта // Социальный конфликт: современные исследования. Реферативный сборник. М., 1991.
- Козер Л. Функции социального конфликта. М.: Идея-Пресс, 2000.
- Козлов Н. И. Истинная правда, или Учебник для психолога по жизни. М.: АСТ-Пресс, 1997.

- Козлов Н. И.* Как относиться к себе и к людям, или Практическая психология на каждый день. М.: АСТ-Пресс, 1996.
- Козлов Н. И.* Книга для тех, кому нравится жить, или Психология личностного роста. М.: АСТ-Пресс, 2000.
- Козлов Н. И.* Философские сказки для обдумывающих житье, или Веселая книга о свободе и нравственности. М.: АСТ-Пресс, 1996.
- Козлов Н. И.* Формула личности. СПб.: Питер, 1999.
- Коломинский Я. Л., Жизневский Б. П.* Социально-психологический анализ конфликтов между детьми в игровой деятельности // Вопросы психологии. 1990. № 2.
- Кон И. С.* Введение в сексологию. М., 1989.
- Кон И. С.* Вкус запретного плода. М.: Молодая гвардия, 1991.
- Конечный Р., Боухал М.* Психология в медицине. Прага, 1983.
- Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М.: АО Стрингер, 1992.
- Котарбинский Т.* Трактат о хорошей работе. М.: Экономика, 1975.
- Кочарян Г. С., Кочарян В. С.* Психотерапия сексуальных расстройств и супружеских конфликтов. М., 1994.
- Кочюнас Р.* Основы психологического консультирования. М., 1999.
- Кратохвил С.* Психотерапия семейно-сексуальных дисгармоний. М., 1991.
- Кременюк В. А.* Предисловие / Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.
- Кречмер Э.* Об истерии. М.; Л., 1928.
- Кропоткин П. А.* Взаимная помощь как фактор эволюции. Харьков, 1919.
- Крысько В. Г.* Словарь-справочник по социальной психологии. СПб.: Питер, 2003.
- Куликов Л. В.* Психология настроения. СПб., 1997.
- Куницына В. Н.* Трудности межличностного общения. Автореф. дис. ... д-ра психол. наук. СПб., 1991.
- Куницына В. Н., Казаринова Н. В., Погорьша В. М.* Межличностное общение. СПб.: Питер, 2001.
- Кучинский Г. М.* Психология внутреннего диалога. Минск, 1988.
- Лакофф Дж., Джонсон М.* Метафоры, которыми мы живем / Теория метафоры. М., 1990.
- Леви В. Л.* Разговор в письмах. М.: Советская Россия, 1962.
- Левкович В. П., Зуськова О. Э.* Методика диагностики супружеских отношений // Вопросы психологии. 1987. № 4.
- Левкович В. П., Зуськова О. Э.* Социально-психологический подход к изучению супружеских конфликтов // Психологический журнал. 1985. № 3.

- Лев-Старович З. Нетипичный секс / пер. с польск. М., 1995.
- Лейтц Г. Психодрама: теория и практика. Классическая психодрама Я. Л. Морено. М., 1994.
- Леонтьев А. А. Общение как объект психологического исследования / Методологические проблемы социальной психологии. М., 1975.
- Леонтьев А. Н. Проблемы развития психики. М.: МГУ, 1981.
- Лефевр В. «Непостижимая» эффективность математики в исследованиях человеческой рефлексии // Вопросы философии. 1990. № 7.
- Лившиц В. М., Крылова Н. В. Наукометрический анализ материалов «Психологического журнала» за десять лет // Психологический журнал. 1990. № 6.
- Липман М. Обучение с целью уменьшения насилия и развития миролюбия // Вопросы философии. 1995. № 2.
- Лихачев Б. Т. О конфликте в детском коллективе // Воспитание школьников. 1964.
- Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.
- Ломов Б. Ф. Общение как проблема общей психологии / Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М., 1976.
- Лоренц К. Агрессия. М., 1994.
- Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1997.
- Макаренко А. С. О взрыве. Собр. соч. Т. 5. 1958.
- Мак-Фарленд Д. Поведение животных: Психобиология, этология, эволюция. М., 1988.
- Меньшутин В. П. Помощь молодой семье. М., 1987.
- Минделл А. Лидер как мастер единоборства (введение в психологию демократии). М., 1993.
- Минухин С., Фишман Ч. Техники семейной терапии. М., 1998.
- Мицич П. Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1987.
- Мишина Т. М. Психологическое исследование супружеских отношений при неврозах / Семейная психотерапия при нервных и психических заболеваниях / под ред. В. К. Мягер, Р. А. Зачепиского. Л., 1978.
- Мэй Р. Искусство психологического консультирования. М.: Класс, 1994.
- Ожегов С. И. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1984.
- Орлова Э. А., Филонов Л. Б. Диагностическая функция конфликта // Теоретические и прикладные проблемы психологии познания людьми друг друга. Краснодар, 1975.
- Оссовская М. Рыцарь и буржуа: Исследования по истории морали. М., 1987.

- Панкратов В. Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. М.: Изд-во института психотерапии, 2001.
- Пезешкиан Н. Позитивная семейная психотерапия: семья как терапевт. М., 1993.
- Перлс Ф., Гудмен П., Хефферлин Р. Опыты психологии самопознания (Практикум по гештальт-терапии). М., 1995.
- Петрова Е. А. Жесты в педагогическом процессе. М., 1998.
- Петровская Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. М., 1989.
- Петровская Л. А. Неадекватность восприятия как фактор социально-психологического конфликта // Теоретические и прикладные проблемы психологии познания людьми друг друга. Краснодар, 1975.
- Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М., 1977.
- Петровская Л. А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М.: МГУ, 1982.
- Петровский А. В., Шпалинский В. В. Социальная психология коллектива. М.: Просвещение, 1978.
- Поварнин С. Г. Спор: о теории и практике спора. М., 1999.
- Практическая психология образования / под ред. И. В. Дубровиной. М.: Сфера, 1997.
- Психогимнастика в тренинге / под ред. Н. Ю. Хрящевой. СПб., 1999.
- Психологический словарь / ред. В. В. Давыдов, А. В. Запорожец, Б. В. Ломов [и др.]. М., 1983.
- Психология и медицина (Материалы к симпозиуму). М., 1978.
- Психология и этика делового общения / под ред. В. Н. Лавриненко. М.: Юнити, 2001.
- Психология: словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 1990.
- Психосексология: хрестоматия. Минск, 1998.
- Психотерапевтическая энциклопедия / под ред. Б. Д. Карвасарского. СПб., 1999.
- Рагозин Ю. П. Фехтование на нервах. М., 1990.
- Рассел Б. Практика и теория большевизма. М.: Наука. 1991.
- Реан А. А., Коломинский Я. Л. Социальная педагогическая психология. СПб., 1999.
- Ричардсон Р. У. Силы семейных уз. СПб., 1994.
- Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М., 1988.

- Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека. М., 1994.
- Роджерс К. Хрестоматия по гуманистической психотерапии. М., 1995.
- Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. М., 1999.
- Рубин Дж., Пруитт Д., Ким С. Х. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. СПб., М.: Олма-пресс, 2002.
- Рудестам К. Групповая психотерапия. М., 1990.
- Сатир В. Как строить себя и свою семью. М., 1992.
- Сафьянов В. И. Этика общения. М., 1998.
- Сафьянов В. И. Этика общения: проблема разрешения конфликтов М., 1997.
- Свияш А. Г. Разумный мир. Как жить без лишних переживаний. М., 2002.
- Сеченов И. М. Избранные произведения: в 2 т. М., 1952.
- Сидоренко Е. В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию // Психологические проблемы самореализации личности / под ред. А. А. Крылова, Л. А. Коростылевой. СПб., 1997.
- Сидоренко Е. В., Хрящева Н. Ю. Межличностное общение / Психология / под ред. А. А. Крылова. М., 1998.
- Ситарам К., Когделл Г. Основы межкультурной коммуникации // Человек. 1992. № 2–5.
- Скотт Д. Г. Конфликты, пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.
- Словарь по этике / под ред. А. А. Гусейнова и И. С. Кона. М.: Политиздат, 1989.
- Смехов В. А. Опыт психологической диагностики и коррекции конфликтного общения в семье // Вопросы психологии. 1985. № 4.
- Смит М. Тренинг уверенности в себе. СПб., 1997.
- Советский энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова. М.: Советская энциклопедия, 1986.
- Сорокин П. Долгий путь. Автобиографический роман. Сыктывкар, 1991.
- Социальные конфликты в современном обществе / под ред. С. В. Пронина [и др.]. М.: Наука, 1993.
- Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов н/Д: Феникс, 2001.
- Сухомлинский В. А. Методика воспитания коллектива. М.: Просвещение, 1981.
- Сысенко В. А. Супружеские конфликты. М.: Финансы и статистика, 1983, 1993.
- Сысенко В. А. Устойчивость брака: проблемы, факторы, условия. М., 1981.
- Ташева А. И. Атрибутивные процессы в супружеских конфликтах. Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. М., 1987.

- Ташева А. И.* Исследование семантического поля понятия «конфликт» как один из способов диагностики уровня развития малой группы // Проблемы развития личности и коллектива / отв. ред. В. К. Боярчук. Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 1986.
- Тернер Дж.* Структура современной социологической теории. М.: Прогресс, 1985.
- Толстой Л. Н.* Так что же нам делать? Собр. соч.: в 22 т. Т. 16. М.: Художественная литература, 1983.
- Торохтий В. С.* Психология социальной работы с семьей. М., 1996.
- Труевцева С. С.* Трактровка консенсуса у О. Конта // Социологические исследования. 1994. № 11.
- Федоров С. Н.* Предисловие к русскому изданию / *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. М.: АО Стрингер, 1992.
- Филиппов А. В., Ковалев С. В.* Ситуация как элемент психологического тезауруса // Психологический журнал. 1986. № 1. С. 14–21.
- Философский словарь. М.: Политиздат, 1991.
- Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия. 1989.
- Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.
- Фопель К.* Как научить детей сотрудничать? Психологические игры и упражнения: практ. пособие. Т. 1. М., 1998.
- Франкл В.* Человек в поисках смысла. М., 1990.
- Франс А.* Восстание ангелов. Собр. соч.: в 8 т. Т. 7. М.: Государственное изд-во художественной литературы, 1959.
- Франс А.* Чудо, сотворенное сорокой. Собр. соч.: в 8 т. Т. 6. М.: Государственное изд-во художественной литературы, 1959.
- Фрейд З.* Остроумие и его отношение к бессознательному / З. Фрейд. Художник и фантазирование. М.: Республика, 1995.
- Фромм Э.* Анатомия человеческой деструктивности. Минск, 1999.
- Фромм Э.* Бегство от свободы. Человек для себя. Минск: Попурри, 2000.
- Фромм Э.* Иметь или быть? М.: Прогресс, 1990.
- Фурманов И. А.* Детская агрессивность. Минск, 1996.
- Хайнд Р.* Поведение животных. М.: Мир, 1975.
- Хасан Б. И.* Парадоксы конфликтофобии // Философская и социологическая мысль. 1990. № 6.
- Хасан Б. И.* Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. Красноярск, 1996.

- Хасан Б. И. К разработке психологической теории конфликта // Актуальные проблемы общественных наук. Красноярск, 1986.
- Хейзинга Й. Homo Ludens. В тени завтрашнего дня. М.: Прогресс, 1992.
- Хеккаузен Х. Мотивация и деятельность. М.: Педагогика. 1986. Т. 1.
- Хорни К. Ваши внутренние конфликты. СПб., 1997.
- Хорни К. Женская психология. СПб., 1993.
- Хрестоматия по гуманистической психологии / сост. М. Папуш. М., 1995.
- Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб., 1997.
- Хьюсман Р. К., Хэтфилд Д. Д. Фактор справедливости. М.: Знание, 1992.
- Цуканова Е. В. Влияние межличностных отношений на процесс общения в условиях совместной деятельности / Проблема общения в психологии / отв. ред. Б. Ф. Ломов. М., 1981.
- Частотный словарь русского языка / под ред. Л. Н. Засорина. М.: Русский язык, 1977.
- Шапиро А. З. Психолого-гуманистические проблемы позитивности-негативности внутрисемейных отношений // Вопросы психологии. 1994. № 4.
- Шапиро Б. Ю. От знакомства к браку. М., 1990.
- Шапиро Д. Конфликт и общение: путеводитель по лабиринту регулирования конфликтов. Кишинев, 1997.
- Шейнов В. П. Психология и этика делового контакта. Минск, 1997.
- Шекспир В. Избранные произведения. Л.: Художественная литература, 1939.
- Шиндлер К., Ланид Г. Навыки ведения диалога / Антология ненасилия. М.; Бостон, 1992.
- Шнабль З. Мужчина и женщина (интимные отношения). Кишинев: ШТИИ-ца, 1982.
- Шнейдер Л. Б. Психология семейных отношений. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000.
- Шопенгауэр А. Эристическая диалектика. Собр. соч. Т. 4. М., 1910.
- Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-Манипулятор. М., 1994.
- Штракс Г. М. Социальное противоречие. М., 1977.
- Эйдемиллер Э. Г., Юстицкис В. Психология и психотерапия семьи. СПб., 1999.
- Эльконин Д. Б. Психология игры. М.: Педагогика, 1978.
- Эльконин Д. Б. К проблеме периодизации психического развития в детском возрасте // Вопросы психологии. 1971. № 4.
- Эфроимсон В. П. Генетика этики и эстетики. СПб., 1996.
- Эфроимсон В. П. Родословная альтруизма // Новый мир. 1971. № 6.
- Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. М.: Наука, 1993.
- Ялом И. Экзистенциальная психотерапия. М., 1999.

- Adler A.* The practice and theory of individual psychology. N. Y.: Humanities, 1929.
- Argyle M., Furnham A., Graham J.* Social Situations. Cambridge, 1981.
- Bach G., Wyden P.* The intimate enemy. How to fight fair in love and marriage. N. Y.: Morrow and Co., 1969.
- Bandura A.* Principles of behavior modification. N. Y.: Holt, 1969.
- Bandura A.* Social learning theory. Englewood cliffs. N. Y.: Prentice Hall, 1977.
- Beck A. T.* Cognitive therapy and emotional disorders. N. Y.: International University Press, 1976.
- Boardman S., Horowitz S.* Constructive Conflict Management and Social Problems: An Introduction // Journal of Social Issues. 1994. Vol. 50. № 1.
- Boulding K.* The Role of Conflict in the Dynamics of Society // Current Research on Peace and Violence. 1986. Vol. IX. № 3.
- Burton J.* Preface to the series. Introduction / Conflict: Human needs theory / ed. by J. Burton. L., 1990. Vol. 2.
- Burton J.* The Theory of Conflict Resolution // Current Research on Peace and Violence. 1986. Vol. IX. № 3.
- Carnevale P., Pruitt D.* Negotiation and Mediation // Annual Review of Psychology. 1992. Vol. 43.
- Cautela J., Benett A.* Covert conditioning / ed. by R. Corsini: Handbook of innovative psychotherapies. N. Y., 1981. Ch. 14.
- Constructive Conflict Management: An Answer to Critical Social Problems? // Journal of Social Issues. 1994. Vol. 50. № 1.
- Coser L.* Conflict: Social Aspects / International Encyclopedia of the Social Sciences / ed. by D. Sill. 1968. Vol. 3.
- Derlega V., Winstead B., Wong P., Greenspan M.* Self-Disclosure and Relationship Development: An Attributional Analysis // Interpersonal Processes: New Directions in Communication Research. Sage Publications. 1987.
- Deutsch M.* Constructive Conflict Resolution: Principles, Training and Research // Journal of Social Issues. 1994. Vol. 50. № 1.
- Deutsch M.* Distribute Justice: A Social-Psychological Perspective. New Haven and London, 1985.
- Ellis A.* Reason and emotion in psychotherapy. N. Y., 1962.
- Fisher R.* Generic Principles for Resolving Intergroup Conflict // Journal of Social Issues. 1994. Vol. 50. № 1.
- Follett M.* Dynamic Administration. N. Y.; L.: Harper & br., 1942.
- Galtung J.* Institutionalised Conflict Resolution // Journal of Peace Research. 1964. № 4.
- Goddard R.* The Healthy Side of Conflict // Management World. 1986. Vol. 15.
- Greenhalgh L.* SMR Forum: Managing Conflict // Sloan Management Review. 1986. Summer.

- Johnson D., Johnson R.* Constructive Conflict in the Schools // *Journal of Social Issues*. 1994. Vol. 50. № 1.
- Kanfer F. N., Goldstein A. P.* Eds. Helping people change. A textbook of methods. N. Y.: Pergamon Press, 1975.
- Klar Y., Bar-Tal D., Kruglanski A.* Conflict as a Cognitive Schema: Toward a Social Cognitive Analysis of Conflict and Conflict Termination / *The Social Psychology of Intergroup Conflict. Theory, Research and Applications* / ed. by W. Stroebe a. o. Berlin, 1988.
- Kressel K., Pruitt D.* Themes in the Mediation of Social Conflict // *Journal of Social Issues*. 1985. Vol. 41. № 2.
- Levi J.* Curriculum / Instruction in Conflict Resolution for Elementary and Secondary Education // *Current Research on Peace Violence*. 1986. Vol. IX. № 3.
- Levine J., Resnick L., Higgins E.* Social Foundations of Cognition // *Annual Review of Psychology*. 1993. № 44.
- Mahoney M. J.* Cognition and behavior modification. Cambridge, Mass: Ballinger Publishing Comp., 1974.
- Meichenbaum D.* Cognitive behavior modification, an integrative approach. N. Y., 1977.
- Micula G.* Justice and fairness in interpersonal relations: thoughts and suggestions // *The Social Dimension*. 1981. Vol. 1.
- Miner J.* The Management Process. Theory, Research and Practice. N. Y., 1973.
- Nierenberg J., Ross I.* Women and the Art of Negotiating. N. Y., 1985. Panoramic. Paris. 1989. № 7.
- Rubin J.* Models of Conflict Management // *Journal of Social Issues*. 1994. Vol. 50. № 1.
- Rubin J.* Some Wise and Mistaken Assumptions About Conflict and Negotiation // *Journal of Social Issues*. 1989. Vol. 45. № 2.
- Sillars A., Weisberg J.* Conflict as a Social Skill // *Interpersonal Processes: New Directions in Communication Research* / ed. by M. Roloff, G. Miller // Sage Publications. 1987.
- Skinner B. F.* Science and human behavior. N. Y., 1953.
- The Social Work Dictionary*. 2nd ed. / ed. by R. Barker. NASW Press, 1991.
- Thomas W., Znaniecki F.* The Polish Peasant in Europe and America. N. Y.: Dover, 1958. Vol. 1-2.
- Vander Zanden J.* Social Psychology. N. Y.: McGraw Hill, 1987.
- Voss J., Wiley J.* Acquiring Intellectual Skills // *Annual Review of Psychology*. 1995. Vol. 46.
- Wall J., Rude D.* Judicial Mediation: Techniques, Strategies, and Situational Effects // *Journal of Social Issues*. 1985. Vol. 41. № 2.

Направление «Психология» на факультете менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия»

АБИТУРИЕНТ 2012–2016!

В Московском финансово-промышленном университете «Синергия» (МФПУ «Синергия») производится прием на направление «ПСИХОЛОГИЯ»:

— магистратура по направлению «организационная психология». Обучение 2,5 года (принимаются бакалавры и специалисты с высшим образованием);

— бакалавриат по специальности «психология». Обучение 4 года, принимаются абитуриенты со средним образованием.

Обучение проводится по очной дневной форме.

* * *

В преподаваемых в МФПУ «Синергия» дисциплинах особое внимание уделяется проблемам **психологической конфликтологии**. Много увлечений сменилось в деле образования. В «лихие девяностые» особенно были востребованы юристы и экономисты. Вошли в моду пиар-технологии. Но время — вперед. Теперь все более часто становится употребимым слово «конфликтология».

Конфликты сопровождают всю историю человечества. Но вот парадокс: предметом научных исследований они являются лишь лет пятьдесят. В 1980-х годах в «Психологическом журнале» АН СССР тема конфликтов составляла 0,6 % публикаций (менее процента). И сейчас еще слово «конфликтология» в компьютерах выделяется красной чертой как неизвестное. Но число книг, в названии которых есть слово «конфликтология», стало непривычно большим. И это неспроста. Семья — сплошные конфликты. Разводы свершаются и в бизнесе. Управленческие проблемы на 70 % — конфликтологические. Политика — это тоже в сущности конфликтология. Да и почти все дружеские контакты чреваты... Раньше конфликтами занимались социологи, а теперь ясно: необходимы специалисты-психологи, центральный интерес которых сосредоточен на конфликтах.

В МФПУ «Синергия» более 5 лет функционирует кафедра Конфликтологии. Ее преподаватели ведут конфликтологические дисциплины на

всех факультетах. Заведует кафедрой доктор психологических наук профессор Аркадий Петрович Егидес. Он давно и фундаментально занимается научно-практическими вопросами конфликтологии. Его перу принадлежит ряд солидных книг по конфликтологической проблематике. Четыре из них переиздаются и активно покупаются специалистами и широким кругом читателей. Их легко найти в книжных магазинах «Библио-Глобус», «Библиосфера», «Книжный Мир»...

— **Лабиринты общения, или Как научиться ладить с людьми.** 23 печатных листа. АСТ-ПРЕСС, 2002, 2003, 2004, 2008, 2011.

— **Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности.** 20 печатных листов. АСТ-ПРЕСС, 2003, 2004, 2005, 2008.

— **Лабиринты мышления, или Учеными не рождаются** (в соавторстве с Еленой Егидес). 20 печатных листов. АСТ-ПРЕСС, 2004, 2006, 2011.

— **Учебник семейных отношений, или Брак без брака.** 20 печатных листов. АСТ-ПРЕСС, 2006, 2008.

Эти книги очень информативны, написаны острым публицистическим языком. Теперь вот издана и переиздается его «**Психология конфликта**», в основу которой положена докторская диссертация. Книги Егидеса являются учебными пособиями по психолого-конфликтологическим дисциплинам, преподаваемым в МФПУ «Синергия».

Психолог-конфликтолог нужен любому человеку и любой организации. Ведь имеет смысл *избежать* непродуктивных конфликтов. Но коль конфликт навязан, надо уметь его *провести* экономно, результативно, справедливо и без лишних эмоций. Если так будет повсеместно, будут предотвращены теракты и революции.

Психолог-конфликтолог — центральная фигура в *семейных консультациях*. В проблемной супружеской паре вполне можно добиться гармонии. И отношения с детьми могут быть более спокойными и счастливыми, если родители будут относиться к детям как к личностям, а не как к собственности.

Психолог-конфликтолог нужен любой социальной службе, общественно-политическим организациям.

Медицина... Сдерживаемая агрессия приводит к психоневрозам, инфарктам и инсультам. Психолог-конфликтолог научит перераспределять агрессивную энергию и тем самым минимизировать межличностные и внутриличностные конфликты, что уменьшит вероятность этих заболеваний.

Психолог-конфликтолог может консультировать и проводить тренинги *управленцев* разных уровней. Он нужен при *переговорах*. Участие

психолога-конфликтолога необходимо при *приеме на работу*: тот или иной личностный психотип в большей или меньшей мере соответствует (или нет) той или иной роли. При *невозврате* средств — не выколачивание, а психологическая помощь должникам и кредиторам.

Конфликтология сегодня преподается в каждом вузе. Так что это тоже серьезный резерв рабочих мест для психологов-конфликтологов.

Психолог-конфликтолог в любом случае — *«над схваткой»*, а не на чьей-то стороне. И поэтому надо соблюсти важный принцип: *не психолог-конфликтолог идет в услужение к работодателю, а работодатель (как и наемный работник) идет советоваться к психологу-конфликтологу (в его фирму)...* Психолог-конфликтолог — *независимый* эксперт и *независимый* консультант. Он *учитель жизни* и нравственно-психологический судья. Это и трудно, и... очень интересно.

В США больше других зарабатывали психоаналитики. Консультироваться у психоаналитика в Америке — все равно что иметь престижный автомобиль. Так вот сейчас психоанализ все больше вытесняется психологической конфликтологией. И в России специалисты по отношениям и общению в скором будущем, пусть не в ближайшие два-три года, будут зарабатывать больше других.

*
* * *

Приемная комиссия МФПУ «Синергия»:

Москва, Измайловский вал, д. 2, стр. 1

(м. Семеновская). Тел. : 8 (800) 100—0011 (беспл.).

Сайт: mfpa.ru Электронный адрес: <http://vpk.mfpa.ru>

Получить бесплатную консультацию по приему и обучению можно у заведующей кафедрой психологии Елены Олеговны КУРОЕДОВОЙ

Тел.: 8 (916) 727—0307

и у заведующего кафедрой конфликтологии Аркадия Петровича ЕГИДЕСА

Тел.: 8 (916) 240—3531



АКАДЕМИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ
(Общество с ограниченной ответственностью)
под руководством Аркадия Егидеса

Электронная почта: AEgides@newmail.ru

Личный сайт: www.egides.ru

Аркадий Петрович ЕГИДЕС — доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой конфликтологии Московского финансово-промышленного университета «Синергия», действительный член Академии имиджологии (АИМ), врач-психотерапевт высшей категории.

Проводит 20-часовые психологические тренинги:

- ☑ Он, она и проблемы
- ☑ Как разбираться в людях
- ☑ Как делать научный текст
- ☑ Как вести себя в конфликте
- ☑ Как знакомиться без посредников
- ☑ Эти непростые вопросы сексуальности
- ☑ Юморотворчество в жесткой конфронтации
- ☑ Как управлять эмоциональным микроклиматом
- ☑ Как усвоить сложный научный материал (в вуз без репетитора)

Пишите, звоните и записывайтесь!

Книги А. П. Егидеса

Лабиринты общения, или Как научиться ладить с людьми. М.: АСТ-ПРЕСС, 2002; 2003; 2004; 2008; 2011.

Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности. М.: АСТ-ПРЕСС, 2003; 2004; 2005; 2008.

Лабиринты мышления, или Учеными не рождаются [в соавторстве с Еленой Егидес]. М.: АСТ-ПРЕСС, 2004; 2006; 2011.

Учебник семейных отношений, или Брак без брака. М.: АСТ-ПРЕСС, 2006; 2008.

Психология конфликта. М.: МФПА, 2010; МФПУ, 2013.

Звоните в разное время, когда застанете:

8 (495) 354-7061; 8 (916) 240-3531





БОЛЬШЕ ЧЕМ ОБРАЗОВАНИЕ!

Трудоустройство. Государственный диплом. Бюджетные места

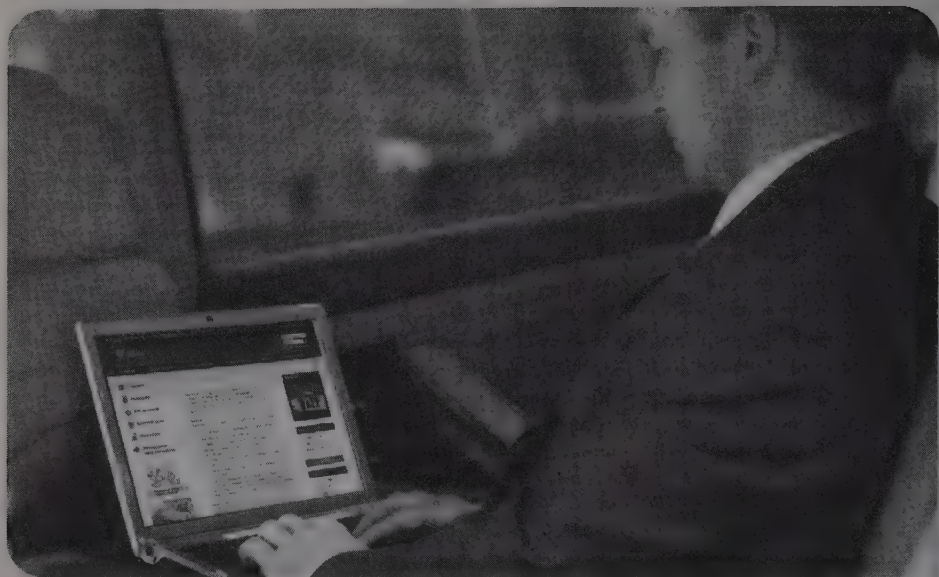
- Вуз с многолетним опытом работы на российском и международном рынке образования, выпускающий специалистов в сфере менеджмента, экономики, финансового и банковского дела, информационных систем, журналистики, рекламы и массовых коммуникаций.
- В составе Университета: 6 факультетов, 59 кафедр, магистратура, аспирантура, 5 колледжей, 2 диссертационных совета, Центр дистанционного обучения, Центр экономических исследований, Бизнес-инкубатор, Центр развития карьеры, Центр подготовки к ЕГЭ.
- В числе преподавателей Университета «Синергия» — известные в России и мире специалисты в области экономики и эконометрики, предпринимательской деятельности, страхования, юриспруденции.
- Университет, реализующий специализированные образовательные проекты с ведущими российскими работодателями, среди которых: Московский кредитный банк, Банк ВТБ 24, «Росгосстрах», «Ингосстрах», Группы компаний «Руня» и НТБ, компании «Росинтер Ресторантс», Sitronics, Art Lebedev и другие.
- Вуз — партнер ряда престижных зарубежных образовательных учреждений, среди которых Durham Business School (Великобритания), Newcastle Business School (Великобритания), Technische Universitat Dresden (Германия), University of International Business and Economics (Китай), Shanghai University of Finance and Economics (Китай).

Лицензия на право ведения образовательной деятельности в сфере ВПО № 1756 от 16.08.2011.
Свидетельство о государственной аккредитации № 1138 от 05.09.2011



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

(495) 663-93-63
www.синергия.рф



MegaCampus — это уникальный образовательный интернет-портал Московского финансово-промышленного университета «Синергия». Это единое пространство для всех, кто учится и учит, кто трудится и повышает свою квалификацию.

МФПУ «Синергия» — один из первых российский вузов, который фундаментально и целенаправленно внедряет программы интернет-образования с помощью ресурсов глобальной сети. Мы используем только прогрессивные методики, зарекомендовавшие себя в ведущих университетах мира. Нами созданы все возможности, которые могут реально помочь выпускнику

в дальнейшем трудоустройстве или открытии собственного дела.

Обучаясь на портале MegaCampus, вы не тратите время на дорогу и средства на покупку учебников. Вы можете самостоятельно планировать время и интенсивность занятий и использовать любую свободную минуту для выполнения заданий, сдачи зачета или экзамена, общения с преподавателем.

Преимущества дистанционного образования на интернет-портале **MegaCampus**:

- Географическая свобода, возможность путешествовать, не прекращая обучения
- Независимость при выборе образовательного режима (время, периодичность)
- Персональный подход преподавателей к каждому студенту
- Уменьшение расходов на оплату обучения и учебники

Программы заочного обучения, доступные на портале **MegaCampus**:

- Высшее образование по программе бакалавриата
- Высшее образование по программе магистратуры



БИЗНЕС-ШКОЛА
СИНЕРГИЯ

Инвестиции в знания — синергия успеха

Executive MBA

Synergy Business School

MBA (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION)

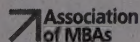
- MBA Durham Business School
- MBA Global Management
- MBA Налоговый консалтинг
- MBA Аудит
- MBA Финансовый менеджмент
- MBA Стратегический менеджмент
- MBA Управление человеческими ресурсами
- MBA Электронная коммерция и интернет-маркетинг
- MBA Маркетинг и продажи
- MBA Управление рекламной деятельностью и связями с общественностью
- MBA-Фитнес
- MBA Менеджмент в Ресторанном бизнесе

МАГИСТРАТУРА

- MA Durham Business School Marketing
- MA Durham Business School Management
- MA HR- менеджмент

Повышение квалификации, Mini MBA – 20 специализаций
Зарубежные бизнес-стажировки
Специальное предложение для корпоративных заказчиков!
Группы выходного дня, вечерние и дистанционного обучения

Государственная лицензия на право ведения образовательной деятельности
в сфере профессионального образования от 16 августа 2011 г. № 1756. Свидетельство
о государственной аккредитации от 5 сентября 2011 г. № 1138. Международная
аккредитация программ MBA и MA с 2001 г. (AMBA — Association of MBA, London)



105318, г. Москва, ул. Измайловский Вал, д. 2, корп. 1
(ст. м. «Семеновская»)

Тел.: +7 (495) 663-93-84

www.synergyglobal.ru

Егидес Аркадий Петрович
ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

Учебное пособие

Формат издания 60 × 90¹/₁₆.
Печать офсетная. Гарнитура NewtonC.
Печ. л. 20,0. Тираж 2000 экз. Заказ № 5946.

Главный редактор *В. Х. Педро*
Редакторы *И. С. Булина, В. В. Отурина*
Корректор *И. Ф. Козлова*
Компьютерная верстка *В. С. Чукашев*
Дизайн обложки *НТБ Софт*

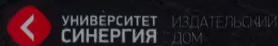
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
125190, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, оф. 612
Тел.: (495) 987-43-74
e-mail: book@mfp.ru
www.mfp.ru

Отпечатано в ОАО «Первая Образцовая типография»,
филиал «Дом печати — ВЯТКА» в полном соответствии
с качеством предоставленных материалов
610033, г. Киров, ул. Московская, 122
Факс: (8332) 53-53-80, 62-10-36
<http://www.gipp.kirov.ru>; e-mail: order@gipp.kirov.ru



Егидес Аркадий Петрович

Заведующий кафедрой Конфликтологии Московского финансово-промышленного университета «Синергия», доктор психологических наук, профессор, специалист в области психологии личности и семьи. Давно и фундаментально занимается научно-практическими вопросами конфликтологии. Его перу принадлежит ряд известных научно-публицистических произведений: «Лабиринты общения, или Как ладить с людьми», «Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности», «Лабиринты мышления, или Учеными не рождаются», «Учебник семейных отношений, или Брак без брака».



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ
ДОМ

Московский финансово-промышленный
университет «Синергия»

125190, Москва, Ленинградский пр-т,

д. 80, корп. Г, оф. 612

тел./факс: +7 (495) 987-43-74

www.book.mfpa.ru, e-mail: book@mfpa.ru

ISBN 978-5-4257-0110-7



9 785425 701107